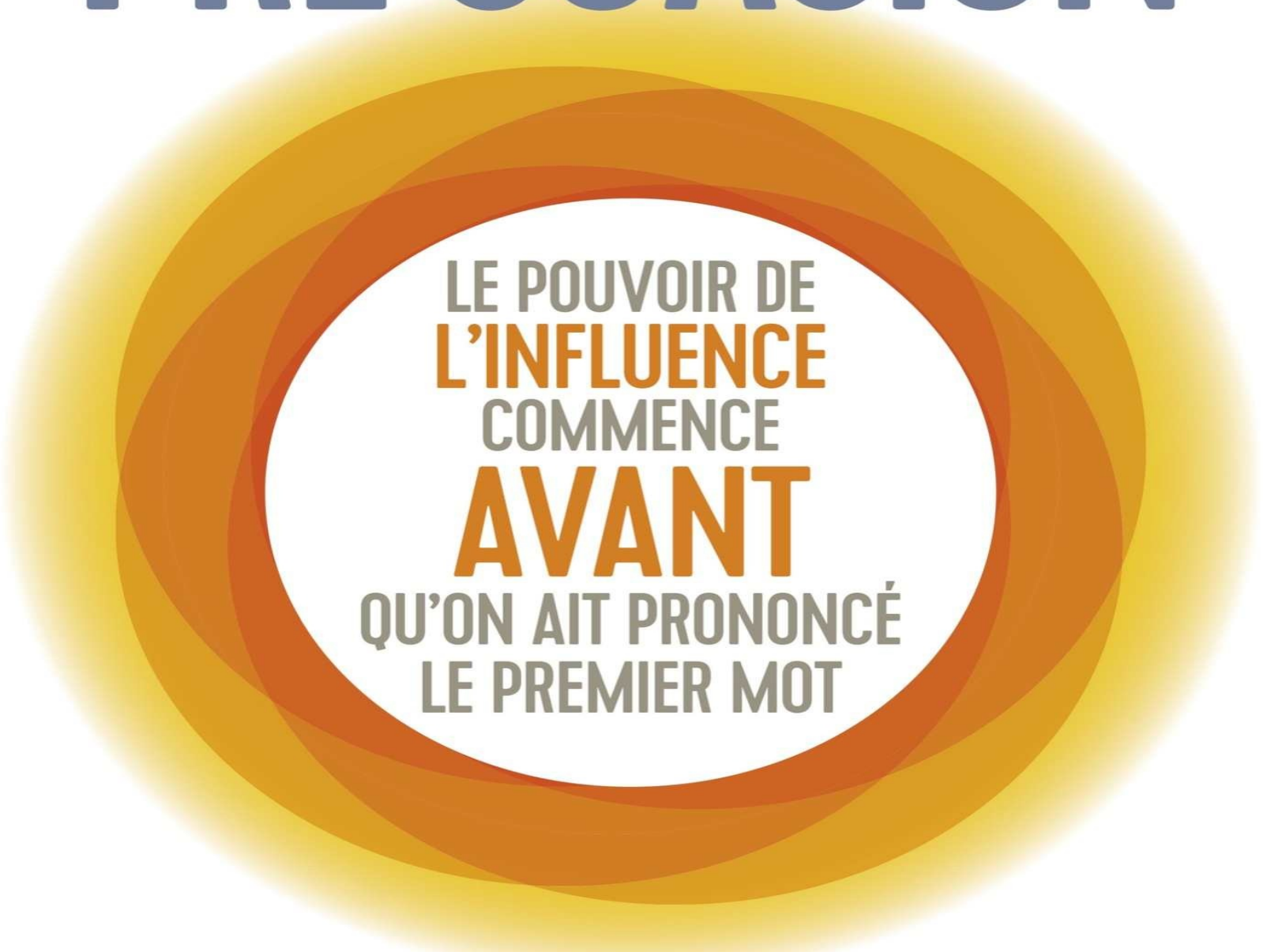


ROBERT CIALDINI

PRÉ-SUASION



LE POUVOIR DE
L'INFLUENCE
COMMENCE
AVANT
QU'ON AIT PRONONCÉ
LE PREMIER MOT

Robert Cialdini

PRÉ-SUASION

**Une méthode révolutionnaire
pour influencer et persuader**

Titre original : Pre-suasion – A Revolutionary Way to Influence and Persuade

© Robert Cialdini, 2016.

© Éditions First, un département d'Édi8, Paris, 2017 pour la traduction française.

Droits français cédés par Simon & Schuster, New York, USA et Éliane Benisti, Paris, France.

Éditions First, un département d'Édi8

12, avenue d'Italie

75013 Paris – France

Tél. : 01 44 16 09 00

Fax : 01 44 16 09 01

firstinfo@efirst.com

www.editionsfirst.fr

ISBN : 978-2-7540-8319-5

ISBN numérique : 9782412025277

Dépôt légal : février 2017

Traduit de l'anglais par Christophe Billon

Édition : Lisa Marie

Correction : Anne-Lise Martin

Couverture : Hokus Pokus

Mise en page : L'atelier des glyphes

Cette œuvre est protégée par le droit d'auteur et strictement réservée à l'usage privé du client. Toute reproduction ou diffusion au profit de tiers, à titre gratuit ou onéreux, de tout ou partie de cette œuvre est strictement interdite et constitue une contrefaçon prévue par les articles L 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle. L'éditeur se réserve le droit de poursuivre toute atteinte à ses droits de propriété intellectuelle devant les juridictions civiles ou pénales.

À Hailey, Dawson et Leia. Je n'ai jamais aimé être mené à la baguette par mes supérieurs, jusqu'à ce que j'aie des petits-enfants pour en découvrir tous les plaisirs.

REMERCIEMENTS

Ma reconnaissance va à toutes les personnes qui ont contribué à la réalisation du présent ouvrage. En tête de liste figure Bobette Gorden, qui a pleinement vécu ce projet, de la première à la dernière ligne, me faisant bénéficier de son esprit vif, de son oreille attentive et de son cœur généreux. D'autres personnes – Doug Kenrick, Greg Neidert, Linda Demaine, Jennifer Jordan, Gerry Allen et Charlie Munger – ont lu un ou plusieurs chapitres et fait d'excellentes suggestions. D'autres encore m'ont fait part de leur avis toujours précieux sur l'ensemble du manuscrit. Nigel Wilcockson a proposé des révisions pertinentes et d'excellentes recommandations. Andrew White m'a montré comment enrichir le contenu grâce à des informations glanées sur Internet. Richard Cialdini et Katherine Wanslee Cialdini ont enduré de longues séances de relecture lors de la rédaction des chapitres, tout en gardant l'esprit assez clair pour m'offrir des observations bienvenues et une aide considérable. Anna Ropiecka a fait des commentaires remarquables, dans la mesure où ils venaient à la fois d'un esprit profond et d'une personne non anglophone, ce qui m'a poussé à affiner ma réflexion et à épurer mon style.

Enfin, deux professionnels de l'édition méritent une mention spéciale. J'adresse mes remerciements à chacun d'eux et les recommande vivement à tout futur auteur. Je bénis mon agent, Jim Levine, qui m'a guidé pendant tout ce projet avec un professionnalisme, un sens de la déontologie et une perspicacité de tous les instants. Ben Loehnen, mon éditeur chez Simon & Schuster, s'est révélé être un partisan

convaincant de ce projet et un conseiller éditorial remarquable pendant le processus d'écriture. On doit la qualité du résultat à son investissement.

J'ai vraiment eu de la chance de pouvoir compter sur la contribution et le soutien de toutes ces personnes.

AVANT-PROPOS DE L'AUTEUR

En 1946, W. H. Auden a publié un poème comprenant un sévère conseil : « Ne vous mêlez pas aux statisticiens et ne commettez pas de science sociale. » Pendant longtemps, même les décideurs haut placés semblaient être d'accord, préférant fonder leurs choix sur l'intuition, l'expérience personnelle et l'anecdote. Bien que le nom ait dû changer dans les deux cas (la statistique est devenue l'analyse de données, et la science sociale, la science comportementale), cette époque est révolue.

Elle a fait place à une ère de la « prise de décision fondée sur des données probantes » dans les principales institutions de la société : entreprise, administration, éducation, défense, sport. Il s'agit de privilégier les informations émanant d'analystes de mégadonnées et de spécialistes de l'étude du comportement. Je ne sais pas précisément comment la transformation s'est opérée dans le domaine de l'analyse statistique, mais j'ai été le témoin direct de son apparition dans la science de l'étude du comportement grâce à mon expérience de psychologue social et en tant qu'auteur d'*Influence*^{1*}.

Quand *Influence* est paru en 1984, son impact a été mineur. Les chiffres de ventes étaient si décevants que mon éditeur supprima les fonds alloués à la publicité et à la promotion de l'ouvrage, m'expliquant qu'agir autrement reviendrait à « jeter l'argent par les fenêtres ». Peu de gens s'intéressaient à ce qu'un psychologue social pouvait dire sur l'influence sociale. Ce phénomène prit fin quatre ou cinq ans plus tard, quand les ventes de ce livre se mirent à grimper, finissant par atteindre le niveau d'un ouvrage à succès, qu'il n'a plus jamais quitté. Je pense savoir ce qui a provoqué ce

tournant positif : le temps. À ce moment-là, l'idée de prendre des décisions en se fondant sur des données probantes commençait à faire son chemin, et *Influence* offrait des preuves – émanant de la recherche scientifique en psychologie sociale sur la persuasion – qui n'existaient pas auparavant, ou tout du moins n'étaient pas faciles à trouver.

Deux autres facteurs ont joué un rôle dans le succès actuel de cette analyse psychosociale et, par extension, d'*Influence*. Le premier est l'émergence de l'économie comportementale, un mode de compréhension des choix économiques humains qui a rivalisé, voire, dans certains domaines, supplanté la pensée économique classique. Tout en délimitant son propre territoire, l'économie comportementale a néanmoins intégré des aspects de la pensée psychosociale (par exemple, le caractère souvent irrationnel du comportement de l'être humain) et de sa méthodologie (expériences aléatoires, avec groupe témoin).

Certains de mes collègues ont le sentiment que les économistes comportementaux les ont privés du crédit qu'ils méritent en s'appropriant diverses découvertes sans reconnaître qu'il existait déjà des conclusions similaires dans le domaine de la psychologie sociale. Je ne partage pas ce ressentiment. S'il existe certains recoupements, ils ne sont pas généralisés. En outre, l'économie comportementale a renforcé la notoriété de la psychologie sociale en adoptant certaines de ses caractéristiques essentielles et en les légitimant aux yeux des décideurs. Il y a seulement dix ans, les psychologues sociaux n'étaient pas invités à des conférences internationales sur les politiques publiques ou économiques. Encore une fois, cette époque est révolue.

L'autre facteur qui contribue à l'adoption actuelle des approches psychosociales est la nouvelle volonté des psychologues sociaux de présenter leurs travaux (et la pertinence de ceux-ci) au public. C'est un volte-face auquel, j'aime à le dire, *Influence* a participé. Avant sa publication, la plupart de mes collègues ne se sentaient pas professionnellement à l'aise pour s'adresser au grand public. En effet, si la psychologie sociale avait été une entreprise, elle aurait compté de grandes unités de recherche et de développement, mais pas de service d'expédition. Nous n'expédions rien, sauf des articles de presse, entre confrères et consœurs, que le grand public ne risquait pas de lire. Une observation du juriste James Boyle en résume bien la principale raison : « Vous n'avez jamais entendu s'exprimer une véritable condescendance tant que vous n'avez pas entendu des universitaires prononcer le mot *vulgarisateur*. » Il en va autrement aujourd'hui. Les psychologues sociaux, ainsi qu'une foule d'autres spécialistes du comportement, communiquent avec toute la

société comme jamais auparavant, dans des blogs, articles, vidéos et ouvrages très appréciés. À cet égard, la science de l'étude du comportement connaît son âge d'or.

Pré-suasion vise à enrichir le corpus des informations de la science du comportement que les lecteurs non spécialistes trouvent à la fois intrinsèquement intéressantes et applicables à leur quotidien. Cet ouvrage identifie ce que font les bons communicants avant de délivrer un message afin que celui-ci soit accepté. La nouveauté réside dans le choix du moment opportun. Les anciens ont repéré qu'il était judicieux de prendre des mesures en amont pour garantir un futur succès. Pour souligner l'importance de la planification, l'ancien stratège militaire chinois Sun Tzu disait : « Le bon général a gagné la bataille avant de l'engager. » On apprend aux consultants à décrocher un contrat en devenant d'abord le « conseiller de confiance » du client. Dale Carnegie nous affirme ceci : « Vous pouvez vous faire plus d'amis en deux mois en vous intéressant aux autres que vous ne vous en ferez en deux ans en tentant de les intéresser. » Sage conseil. Mais il présente un inconvénient : il nécessite des jours, des semaines, voire des mois de préparation.

Est-il possible d'accroître son efficacité non seulement dans des délais aussi longs, mais également sur-le-champ – juste avant une communication ? C'est non seulement possible, mais avéré. Les communicants peuvent remporter un plus grand succès en sachant quoi dire ou faire *juste* avant une présentation. L'orateur romain du I^{er} siècle avant J.-C., Cicéron, a constaté l'emprise de longues et anciennes influences sur le comportement humain, en s'exclamant : « Ô temps, ô mœurs ! » *Pré-Suasion* se réfère à une source d'influence beaucoup plus immédiate et maîtrisable : ô l'instant présent !

Une dernière remarque sur les notes en fin d'ouvrage. Elles citent non seulement les travaux de spécialistes, mais proposent également des sujets de discussion destinés à orienter le lecteur vers des pistes intéressantes. Par conséquent, elles doivent être considérées en partie comme des « commentaires éclairés ».¹

¹* NDT. Ce livre est paru aux éditions First sous le titre *Influence & manipulation* (voir la bibliographie).

PREMIÈRE PARTIE LA PRÉ-SUASION : LE PRÉALABLE INDISPENSABLE À L'ORIENTATION DE L'ATTENTION

CHAPITRE 1 : INTRODUCTION À LA PRÉ-SUASION

Tel un agent secret, j'ai infiltré les sessions de formation d'un large éventail de métiers dont le but est de nous faire dire « oui ». Pendant près de trois ans, j'ai consigné les principes enseignés à des vendeurs automobiles, démarcheurs, publicitaires de la télévision, cadres de premier niveau, leveurs de fonds pour des associations caritatives, spécialistes des relations publiques et recruteurs d'entreprise.

Mon objectif était de trouver les pratiques qui portaient systématiquement leurs fruits. J'ai donc répondu aux petites annonces des entreprises en quête de stagiaires ou je me suis arrangé pour être présent dans les salles de formation, carnet à la main, prêt à assimiler les idées utilisées depuis des lustres dans le secteur de la persuasion.

Dans le cadre de ces formations, des stagiaires confirmés avaient souvent la possibilité d'accompagner, en qualité d'observateurs, un professionnel chevronné. Je sautais systématiquement sur l'occasion parce que je souhaitais connaître les méthodes des professionnels pour réussir, mais aussi voir comment s'y prenaient les meilleurs d'entre eux. Il en est ressorti rapidement une pratique qui a ébranlé mes convictions. Je m'attendais à ce que les cracks de ces professions passent plus de temps que leurs confrères et consœurs moins performants à façonner leurs armes (clarté, logique et séduction) pour faire changer d'avis leurs interlocuteurs, mais non !

La pré-suasion

Les plus doués passaient plus de temps à peaufiner ce qu'ils allaient devoir dire et faire *avant* de formuler leur demande. Ils préparaient leur mission comme ces jardiniers à la main verte qui savent que même les meilleures graines ne germeront pas dans une terre pierreuse ou ne donneront pas de bons fruits sur un sol mal préparé. Ils passaient le plus clair de leur temps à travailler dur dans les terres de l'influence, en pensant aux cultures à venir et en faisant en sorte que les situations rencontrées aient bien fait l'objet d'un prétraitement et soient prêtes à faire pousser quelque chose. Bien entendu, les meilleurs prenaient également soin de réfléchir à ce qu'ils allaient offrir dans ces situations. Mais, contrairement à leurs collègues moins brillants, ils ne se reposaient pas sur les mérites légitimes d'une offre pour que leur interlocuteur y souscrive. Ils considéraient l'environnement psychologique dans lequel l'offre est présentée comme aussi voire plus important. En outre, ils n'étaient souvent pas en mesure de remanier les atouts de leur offre, puisque c'était quelqu'un d'autre au sein de leur organisation qui s'était chargé de concevoir le produit, le programme ou le plan qu'ils conseillaient, souvent sous une forme définitive. Il leur incombait de le présenter le plus efficacement possible. Pour cela, ils faisaient quelque chose qui leur offrait une force de persuasion singulière : avant de délivrer leur message, ils s'arrangeaient pour que leur interlocuteur soit bien disposé à le recevoir.

Tout cela révèle un principe crucial pour tous ceux qui souhaitent apprendre à être plus influents. Les individus passés maîtres dans l'art de la persuasion atteignent ce

niveau grâce à la *pré-suasion* – procédé qui consiste à faire en sorte que les destinataires soient d’emblée réceptifs à un message avant de l’entendre. Pour bien persuader, il est nécessaire de bien pré-suader. Mais comment y parvenir ?

La réponse fait notamment appel à un principe essentiel mais méconnu de toute communication : les premiers éléments présentés modifient la façon dont les autres accueillent ensuite notre message. Voyons comment une petite différence de méthode a amélioré le résultat financier de la société de conseil d’un de mes collègues, implantée à Toronto. Pendant des années, quand il faisait une offre pour un grand projet, il n’était pas rare que le client tique sur le prix et propose une réduction de 10 ou 15 %. C’était agaçant, dit-il, car il n’était jamais facile de retoucher le budget pour rogner sur les coûts. S’il acceptait cette réduction, sa marge devenait si mince que cela valait à peine le coup de se lancer dans le projet. S’il refusait, soit il perdait le projet, soit il se retrouvait avec des partenaires mécontents parce qu’il refusait de négocier le prix.

Puis, un jour, lors d’une réunion au cours de laquelle il devait faire une proposition, il trouva par hasard une manœuvre qui le débarrassa définitivement du problème. Elle ne consistait pas à tenter de spécifier ou de justifier, l’une après l’autre, chacune des dépenses associées à ses services. Il avait abandonné depuis longtemps cette méthode, qui ne faisait que conduire à un examen minutieux de la facture. Après sa présentation habituelle, juste avant d’annoncer ses honoraires (qui s’élevaient à 75 000 \$), il plaisanta : « Comme vous vous en doutez, je ne vais pas vous demander un million de dollars pour ça. » Le client leva les yeux de la proposition écrite qu’il était en train d’étudier et dit : « Eh bien, je suis d’accord ! » La réunion se poursuivit sans que l’on reparle de la rémunération et se termina par la signature du contrat. Mon collègue souligne que cette tactique consistant à annoncer un tarif irréaliste pour un projet ne permet pas toujours d’emporter le morceau – les autres facteurs concernés étant bien trop nombreux –, mais presque toujours de vaincre les réticences sur le prix.

S’il a découvert cette manœuvre par hasard, mon ami n’est pas le seul à profiter des effets notables d’un gros chiffre qui, une fois lancé, pénètre l’esprit des interlocuteurs. Voici ce que les chercheurs ont découvert : la somme que les gens se disaient être prêts à dépenser au restaurant grimpait quand ce dernier s’appelait Studio 97, par rapport à Studio 17 ; le prix qu’ils étaient disposés à payer pour s’offrir des chocolats belges était plus important si on leur avait demandé auparavant d’écrire deux chiffres élevés de leur numéro de Sécurité sociale ; les participants à une étude sur la performance au travail prévoyaient un investissement et des résultats meilleurs de leur part si l’étude s’appelait Expérience 27 plutôt qu’Expérience 9 ; un observateur

jugeait meilleure la performance d'un sportif s'il portait un maillot sur lequel était floqué un numéro élevé.

En outre, le puissant effet de ce qui apparaît en premier ne se limite pas aux nombres élevés. D'autres chercheurs ont montré que, juste après avoir tracé plusieurs lignes très longues sur une feuille de papier, des étudiants à qui l'on demandait d'évaluer la longueur du Mississippi donnaient un chiffre plus élevé que ceux qui avait tracé de petites lignes. En fait, l'impact de ce qui vient en premier ne se limite pas du tout aux chiffres : des clients chez un caviste étaient plus enclins à acheter un vin allemand si, avant d'effectuer leur choix, ils avaient entendu une chanson allemande diffusée dans le magasin. Il en allait de même avec un vin français après l'écoute d'une chanson française.²

Ce n'est donc pas une expérience précise qui conditionne les actes à suivre. Il peut s'agir de l'exposition à un chiffre, de la longueur d'une ligne ou d'un morceau de musique, et, comme nous le verrons dans les prochains chapitres, d'un bref moment d'attention portée à des notions psychologiques très diverses. Mais, dans la mesure où le présent ouvrage traite avant tout des éléments qui favorisent la persuasion, ces chapitres privilégient les concepts les plus à même de renforcer la probabilité de voir l'interlocuteur donner son consentement. Il est important de noter l'emploi du mot *probabilité*, qui reflète une réalité inévitable quand on traite du comportement humain – dans ce domaine, toute revendication de certitude est ridicule. Aucune technique de persuasion ne peut garantir une efficacité à 100 %. Il existe cependant des approches susceptibles d'accroître considérablement la probabilité de parvenir à un accord. Et *cela* suffit. Une augmentation importante des probabilités suffit à donner un avantage décisif.

Dans notre foyer, cela suffit pour nous donner les moyens de mieux faire respecter nos souhaits – même par le plus résistant de tous les publics : nos enfants. Dans le monde professionnel, cela suffit pour donner aux organisations appliquant ces méthodes les moyens de devancer leur concurrents – même s'ils ont eux aussi des arguments valables. Cela suffit également pour donner à ceux qui savent employer ces méthodes les moyens de s'améliorer, voire de devenir les meilleurs employés d'une organisation.

Prenons par exemple un employé brillant (appelons-le Jim... puisque c'est son prénom) qui travaillait pour une entreprise dont j'avais réussi à infiltrer un programme de formation. Cette société fabriquait des systèmes d'alarme-incendie pour les particuliers et Jim était son meilleur commercial. Il ne réussissait pas systématiquement à vendre, bien entendu, mais la probabilité qu'il sorte d'une visite

avec un contrat signé devenait, mois après mois, supérieure à celle de ses collègues. Après une période initiale de cours, j'ai accompagné pendant plusieurs jours divers commerciaux, afin de découvrir leur stratégie. Cela impliquait toujours de rendre visite à une famille qui avait pris rendez-vous pour une présentation.

En raison de son statut de vedette, j'ai observé attentivement la technique de Jim. Il en est ressorti un élément bien précis, au cœur de sa réussite. Avant d'entrer dans le vif du sujet, il instaurait une aura de confiance avec la famille. La confiance est l'une des qualités requises pour obtenir le consentement de l'interlocuteur, à condition qu'elle ait été instaurée avant la formulation de la demande. Malgré les tonnes de rapports scientifiques et les tas d'ouvrages qui établissent le rôle de la confiance et suggèrent des moyens de l'obtenir, Jim avait une façon de s'y prendre que je n'avais jamais vue nulle part. Il faisait semblant d'être maladroit.

La procédure enseignée à tous les commerciaux de l'entreprise correspondait peu ou prou à ce qui se faisait dans ce secteur d'activité. Après avoir échangé de menus propos afin d'établir une bonne relation, le commercial faisait passer aux clients potentiels (généralement un couple) un test écrit de dix minutes sur leurs connaissances en matière de sécurité incendie, destiné à leur montrer qu'ils ne savaient pas grand-chose sur les dangers encourus. Puis, une fois le test effectué, le commercial commençait l'argumentaire en faisant une démonstration du fonctionnement du système d'alarme et en passant en revue, avec les clients potentiels, une documentation vantant la supériorité du système en question par rapport à ceux de la concurrence. Tous les commerciaux de l'entreprise emportaient avec eux cette documentation et la gardaient à portée de main chez le client potentiel. Tous... sauf Jim. Il attendait que le couple ait commencé le test, puis se frappait le front et disait : « Mince, j'ai oublié une documentation importante dans ma voiture et j'en ai vraiment besoin. Mais je ne veux pas interrompre le test. Ça vous dérange que j'aille le chercher ? Je reviens tout de suite. » La réponse était toujours la même : « Bien sûr, allez-y. » Souvent, cela impliquait qu'on lui donne la clé de la porte d'entrée.

J'ai assisté à trois présentations de Jim. À chaque fois, son « étourderie » apparaissait de la même façon et au même moment. Ce soir-là, pendant le trajet du retour au bureau, je l'ai interrogé sur cette technique de l'étourderie. Par deux fois, il ne me répondit pas franchement, contrarié par le fait que j'essayais de découvrir son secret de vendeur. Face à mon insistance, il lâcha : « Tu vois, Bob : qui laisses-tu entrer et sortir seul de chez toi ? Seulement quelqu'un en qui tu as confiance, n'est-ce pas ? Je veux que les familles m'associent à la notion de confiance. »

C'était une astuce vraiment brillante – pas tout à fait moralement respectable, mais néanmoins brillante –, car elle intégrait l'une des affirmations centrales de ce livre : les choses influentes que nous disons et faisons en premier sont destinées à *pré-suader* notre public. Elles y parviennent en modifiant la connotation, dans son esprit, de ce que nous disons ou faisons ensuite. Au chapitre 7, j'avance l'argument selon lequel toute activité mentale est un schéma d'associations au sein d'un vaste réseau neuronal complexe et les tentatives pour influencer l'autre ne portent leurs fruits que si les associations qu'elles provoquent favorisent le changement.

La tactique de Jim illustre à merveille ce principe. Pour devenir un brillant commercial, il n'a pas été obligé de modifier les caractéristiques du système d'alarme qu'il proposait, ni la logique, la formulation ou le style de son argumentaire. En fait, il n'a pas du tout dévié de la présentation standard. Il s'est contenté d'emblée d'inspirer confiance, les autres associations (extrêmement positives) qui venaient ensuite se retrouvant alors liées à sa personne et à ses conseils. Même sa méthode peu orthodoxe, consistant à relier son image à la notion de confiance, était purement associative. Il n'affirmait pas être le genre de personne – ami proche ou membre de la famille – auquel on ouvre grand la porte de chez soi. Il s'arrangeait juste pour être traité comme une personne digne de confiance. À noter que cette tactique était la seule véritable différence que j'ai remarquée entre les présentations de Jim et celles de ses collègues bien moins talentueux. Telle est la force d'une simple association.

Ceci dit, l'instauration d'un climat de confiance n'est qu'un des premiers pas parmi bien d'autres qu'on peut faire pour influencer ses interlocuteurs et les rendre plus réceptifs à l'argumentaire présenté. Ces premiers pas peuvent revêtir différentes formes et ont reçu divers noms de la part des spécialistes de l'étude du comportement : cadres, points d'ancrage, accroches, états d'esprit, premières impressions. Nous allons traiter chacun de ces procédés dans les pages qui suivent et je les qualifierai d'*éléments d'ouverture* – car ils ouvrent la voie à l'influence de deux manières. Premièrement, ils lancent simplement le processus, fournissant un point de départ à des propositions persuasives. Mais c'est dans leur seconde fonction qu'ils ouvrent la voie à la persuasion, en levant les obstacles existants. Dans ce rôle, ils favorisent l'ouverture des esprits et – pour ceux qui doivent user de leur force de persuasion comme Jim – des portes verrouillées.³

Les similarités

J'ai entendu de la bouche des professionnels de la persuasion une plaisanterie sur les difficultés de convaincre les clients potentiels d'aller dans la direction souhaitée. Il s'agit d'un échange entre le représentant commercial d'une société de marketing et un client potentiel souhaitant commercialiser une nouvelle marque d'épinards surgelés.

Client : Vous avez de l'expérience dans le marketing des nouveaux produits alimentaires ?

Commercial : Nous avons beaucoup d'expérience dans ce domaine.

Client : Dans les produits alimentaires surgelés ?

Commercial : Oui, tout à fait !

Client : Et les légumes surgelés ?

Commercial : Au cours des années, nous avons lancé plusieurs types de légumes surgelés.

Client : Des épinards ?

Commercial : Oui, y compris des épinards.

Client (*qui se penche avidement, la voix fébrile*) : En branche... ou hachés ?

Lors de conférences professionnelles, cette blague provoque des rires entendus et moqueurs chez les spécialistes de l'influence. Elle n'est bien entendu jamais amusante quand elle les concerne au premier chef – quand un contrat ou une vente leur est passée sous le nez parce qu'un client potentiel, s'attardant sur une différence, n'a pas eu une vision d'ensemble de l'offre proposée par le commercial. La réaction de mépris à la chute de la blague m'a toujours surpris, car j'ai vu des adeptes de la persuasion se rendre coupables de cette même étroitesse d'esprit – non pas lors d'entretiens avec des clients, mais au cours de séances de formation destinées à les préparer à ces entretiens.

Peu de temps après avoir infiltré les formations destinées aux professionnels de la persuasion, je suis tombé sur un phénomène étrange : on informait presque toujours les participants que, dans leur profession, il fallait employer une méthode de persuasion différente de celle qui était en vigueur dans des secteurs apparentés. Pour influencer les gens, on procède différemment dans la publicité que dans le marketing, dans le marketing que dans la levée de fonds, dans la levée de fonds que dans les relations publiques, dans les relations publiques que dans les groupes de pression et dans les groupes de pression que dans le recrutement, etc.

En outre, on faisait également des distinctions au sein d'une même profession. Ce n'est pas la même chose de vendre des assurances-vie et des assurances temporaires, des camions et des voitures, par correspondance ou en ligne et en boutique, à un particulier et à une entreprise, en gros et au détail.

Les formateurs ne se trompaient pas en distinguant leur domaine de ceux des professions proches. Mais, en faisant régulièrement référence à leur singularité, ils commettaient deux erreurs de jugement. Tout d'abord, ils se détournèrent de l'essentiel du sujet en s'attardant sur des distinctions accessoires. Pire, en mettant l'accent sur les différences entre les professions à succès de la communication, ils négligeaient une autre question pourtant extrêmement utile : quelles sont les *similarités* ?

Cet oubli s'apparentait à une grave lacune, car si les stagiaires avaient eu la possibilité de découvrir le large éventail d'éléments convaincants dans toutes les situations où l'influence est primordiale, cela les aurait aidés à emporter le morceau en toute circonstance, aussi bien nouvelle que familière. Si on leur apprenait à cerner et employer les principes *universels* à la base d'une persuasion efficace, les détails du changement qu'ils souhaiteraient obtenir n'auraient aucune importance. Tout marcherait comme sur des roulettes, que leur tentative pour influencer leurs interlocuteurs concerne la vente en gros ou la vente au détail, les assurances-vie ou les assurances temporaires, les épinards en branche ou hachés.⁴

Au cours de tout ce temps passé à examiner les formations commerciales, mon objectif a alors été de découvrir ce qui rapprochait les meilleures stratégies axées sur l'influence. Pendant cette période qui a duré près de trois ans, une question m'a taraudé : « Quels atouts ces approches ont-elles en commun pour fonctionner si bien ? » Leur nombre limité m'a surpris au terme de mon enquête. Je n'ai identifié que six principes psychologiques régulièrement adoptés dans les activités durablement florissantes utilisant l'influence : la réciprocité, la sympathie, la preuve sociale, l'autorité, la rareté et la cohérence. Il s'agit de certains principes universels de la persuasion, auxquels j'ai consacré un chapitre entier dans mon précédent livre, *Influence & manipulation*.

Les différences

Dans *Pré-suasion*, j'ai essayé de reprendre ces principes tout en les traitant sous un angle différent. Le précédent ouvrage était destiné à enseigner aux consommateurs comment résister aux tentatives d'influence indues ou importunes. Un fait m'a poussé à écrire le présent ouvrage. Bien qu'*Influence* ait fait l'objet de multiples éditions et se soit vendu bien plus que je n'aurais pu l'imaginer, rares sont les groupes de consommateurs à m'avoir contacté après avoir lu l'ouvrage. Mais mon téléphone n'a

pas arrêté de sonner, avec deux sortes d'appels : des représentants d'entreprise m'invitaient à prendre la parole devant *leurs* groupes, et des lecteurs souhaitaient savoir comment être plus influents dans leurs interactions quotidiennes avec leurs collègues, amis, voisins et proches. Manifestement, nombre de personnes ne souhaitaient pas simplement apprendre à détourner ou rejeter les tentatives de persuasion, mais avaient soif d'apprendre à exploiter les techniques de persuasion.

Contrairement à *Influence & manipulation*, ce livre a notamment pour objectif de contribuer à étancher directement cette soif, mais avec modération, et ce à deux titres. Le premier concerne la morale du succès par la persuasion. Ce n'est pas parce que nous pouvons employer des astuces psychologiques pour obtenir un consentement que nous sommes habilités à le faire. Ces tactiques peuvent servir à bon ou mauvais escient. Il est possible de les élaborer pour tromper et donc exploiter autrui, mais aussi pour informer et donc rendre l'autre meilleur. Le chapitre 13 donne des raisons – outre celle, traditionnelle, des conséquences économiques d'une réputation entachée – pour lesquelles les organisations doivent fuir comme la peste les pratiques immorales en matière de persuasion : celles-ci attireront et feront rester les employés qui jugent acceptable de tricher et qui finiront par berner leur entreprise.

Ce livre respecte un second principe. Bien qu'il puisse être librement agrémenté d'illustrations et de récits personnels, son propos doit reposer sur des preuves scientifiques. Pour influencer avec succès, une approche scientifique offre un réel avantage. La persuasion a toujours été considérée comme un art insaisissable, le territoire de rares individus qui savent intuitivement bien tourner une phrase. Mais, ces cinquante dernières années, l'étude de la persuasion a pris un tournant radical qui permet à tout le monde d'en profiter, au même titre que les surdoués en la matière.

Les chercheurs adoptent une démarche scientifique rigoureuse pour savoir quels messages poussent les gens à céder, obtempérer et changer. Ils ont décrit la différence d'effet parfois stupéfiante que peut avoir la même offre selon qu'elle est présentée de manière classique ou formulée à bon escient. Au-delà du seul impact des effets obtenus, les résultats présentent une caractéristique notable : le processus de persuasion est régi par des lois psychologiques, ce qui signifie que des procédés similaires peuvent produire des résultats similaires dans un grand nombre de situations.

Et, si la persuasion est légitime, elle peut – contrairement à l'inspiration artistique – s'apprendre. Que vous ayez ou non un certain talent pour influencer les autres, que vous connaissiez ou non les méthodes employées, que vous excelliez ou non dans l'art

de manier la langue, il est possible d'apprendre de manière scientifique des techniques avérées permettant à tout un chacun d'être plus influent.⁵

Le présent ouvrage se démarque d'*Influence & manipulation* par les arguments scientifiques avancés, qui ne concernent pas seulement *ce qu'il* faut dire pour persuader l'autre, mais également *quand* il faut le dire. Ces données permettent d'apprendre à repérer les moments d'influence naturels. Il est également possible (mais moralement plus discutable) d'apprendre à créer – provoquer – ces moments. Qu'elle guette ou crée ces moments, la personne sachant formuler une demande, une recommandation ou une proposition au bon moment s'y prend exceptionnellement bien.

Tout est une question de timing

Il était temps que je termine ce livre, qui traite dans un certain sens du bon timing. En fait, il a vu le jour avec plusieurs années de retard. Mon intention était de l'écrire pendant la période de disponibilité que j'avais prise dans mon université de rattachement pour rejoindre une école de commerce très connue. J'avais pensé que, là-bas, des collègues qui s'y connaissaient pourraient m'aider à réfléchir à des thèmes pertinents et que j'aurais plus de temps libre à ma disposition pour écrire.

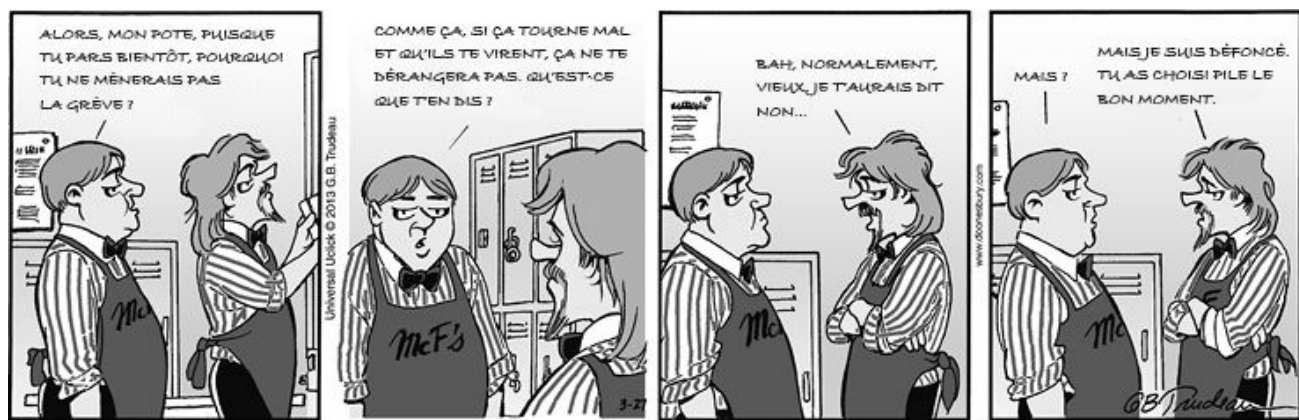
Un mois environ avant mon « transfert », j'étais en train de négocier avec le vicedoyen afin de rendre mon séjour plus fructueux – un bureau à proximité d'éminents collègues, une secrétaire, un téléphone, une place de parking et un accès privilégié à la bibliothèque –, quand j'ai reçu de sa part un funeste appel téléphonique. La conversation a débuté merveilleusement bien. Il a dit : « Bob, j'ai une bonne nouvelle. J'ai pu vous obtenir le bureau que vous souhaitiez, équipé d'un ordinateur plus puissant que celui que vous avez demandé. Concernant la secrétaire, la bibliothèque, la place de parking, les appels longue distance, ne vous inquiétez pas, nous nous occupons de tout ça. » Je lui étais très reconnaissant et lui ai dit à quel point j'appréciais tout ce qu'il avait fait pour moi. Il a marqué un temps d'arrêt et répondu : « Eh bien, il y a quelque chose que vous pourriez faire pour *moi*. Nous venons de l'apprendre, il nous faut un enseignant pour le cours de marketing spécialisé du master de gestion. Je suis dans le pétrin et vous me retireriez une belle épine du pied si vous acceptiez de prendre ce cours. »

Je savais qu'en accédant à sa demande, je ruinerais mes chances de terminer cet ouvrage pendant mon séjour dans cette école, car 1. je n'avais jamais enseigné dans une école de commerce, ce qui signifiait qu'il me faudrait me familiariser avec toute une série de règles pédagogiques que je ne connaissais pas, 2. je n'avais jamais eu la charge d'un cours de marketing, ce qui impliquait la création de tout un programme, avec les conférences, lectures, exercices et examens adaptés, et 3. je n'avais jamais enseigné à des étudiants de master de gestion. Cela signifiait que, pour la première fois de ma carrière, une grande partie de mes activités en dehors des cours seraient consacrées aux questions, commentaires et besoins des étudiants connus pour être les plus impitoyables qui existent : les étudiants de première année en master de gestion.

J'ai néanmoins accepté. Je ne voyais pas d'autres solutions convenables, surtout après avoir exprimé mes remerciements sincères à cette personne qui avait su choisir le bon moment pour formuler sa demande. S'il me l'avait demandé la veille ou le lendemain, j'aurais pu refuser en expliquant que j'avais un projet d'écriture pendant ma période de disponibilité. Mais les circonstances étaient différentes en ce moment privilégié qu'il avait suscité.

Vu ce qu'il venait à l'instant de faire pour moi, je n'avais d'autre choix socialement acceptable que d'accéder à sa demande. (Je pouvais m'estimer heureux qu'il n'ait pas besoin d'un rein sain.) Par conséquent, vu les circonstances, le « oui » s'imposait indéniablement. Et, à la fin de cette période de disponibilité censée me servir à écrire cet ouvrage, il n'y eut point d'ouvrage. Mes proches étaient déçus, tout comme quelques éditeurs, ainsi que moi-même.

Je vois cependant deux avantages à cette suite d'événements. Tout d'abord, dans le domaine de la science de la persuasion, les chercheurs ont tiré de nouvelles conclusions instructives, que j'ai intégrées à mon manuscrit. Ensuite, la manœuvre extraordinairement efficace du vice-doyen illustre un principe essentiel traité dans cet ouvrage : la pré-suasion offre des fenêtres de tir qui sont loin d'être ouvertes en permanence. Je suis sûr que j'aurais été capable de trouver les ressources nécessaires pour refuser la demande de cet homme si celle-ci avait été formulée plus tard, à l'occasion d'un autre appel téléphonique.



Le bon moment pour demander. Il existe fort heureusement de nombreux autres facteurs que les effets du cannabis pour augmenter les probabilités d'obtenir le consentement d'autrui, si nous formulons notre demande au bon moment. Doonsbury © 2013. G. B. Trudeau. Reproduit avec l'autorisation de Universal Click. Tous droits réservés.

Si j'ai introduit la notion de *moment privilégié*, c'est parce que les actes pré-suasifs créent souvent chez les autres une réceptivité uniquement temporaire. L'adjectif « *privilégié* » a une signification très simple, faisant référence à un statut spécial. Le substantif « *moment* » est quant à lui plus complexe, présentant deux significations. L'une renvoie à une période délimitée dans le temps : en l'occurrence, la fenêtre de tir suivant un élément d'ouverture pré-suasif, lorsque la proposition a le plus de poids. L'autre connotation est physique et fait référence à une force de levier unique provoquant un mouvement sans précédent. Ces deux dimensions associées, temporelle d'un côté et physique de l'autre, ont la capacité de provoquer un changement extraordinaire dans une troisième dimension, d'ordre psychologique. Les chapitres à suivre, décrits brièvement ci-dessous, vous montrent comment ce phénomène opère.⁶

Première partie - La pré-suasion : le préalable indispensable à l'orientation de l'attention

Chapitre 2 : Les moments privilégiés

Le chapitre 2 explique la notion de moments privilégiés, ces instants temporellement identifiables au cours desquels une personne est particulièrement réceptive au message de son interlocuteur. Ce chapitre présente et défend également une thèse fondamentale : le conseil le plus précis ou utile constitue rarement le facteur le plus

susceptible de déterminer le choix d'un individu dans une situation donnée. C'est plutôt l'élément mis en avant (donc privilégié) au moment de la décision.

Chapitre 3 : L'importance de l'attention... c'est l'importance

Le chapitre 3 explore et décrit la raison centrale pour laquelle l'*attention orientée* mène à la pré-suasion : l'être humain a tendance à accorder une importance excessive à une idée dès lors que son attention est orientée vers elle. Ce chapitre examine les effets de l'attention orientée dans trois domaines : le marketing en ligne efficace, les commentaires positifs de consommateurs sur des produits et les campagnes de propagande réussies en temps de guerre.

Chapitre 4 : Quand l'objet de l'attention devient une cause

Le chapitre 4 fournit un second lien entre attention orientée et pré-suasion. Si la focalisation attentionnelle amène à une perception de l'importance, elle conduit également à une perception de la *causalité*. Quand une personne prête particulièrement attention à un facteur, elle est plus à même de le percevoir comme une cause. On observe, dans le choix des numéros de loterie et le faux témoignage lors d'interrogatoires de police, le rôle persuasif de cet effet consistant à percevoir comme une cause l'objet de l'attention.

Chapitre 5 : Les éléments directeurs de l'attention 1 - les facteurs d'attraction

Si une attention accrue offre un avantage en termes de pré-suasion, existe-t-il des informations qui déclenchent automatiquement cette attention, ne demandant ainsi à l'émetteur du message aucun effort particulier ? Le chapitre 5 étudie plusieurs éléments directeurs naturels de l'attention : le sexuel, le menaçant et le différent.

Chapitre 6 : Les éléments directeurs de l'attention 2 - les facteurs magnétiques

Attirer l'attention à l'aide d'un stimulus particulier offre des avantages, mais retenir cette attention constitue un atout précieux. L'orateur capable de river l'esprit de son

public sur les éléments favorables d'un argument accroît ses chances de ne pas voir ce dernier contesté par des opinions contraires, lesquelles demeurent ainsi hors du champ de l'attention. Le chapitre 6 traite certains types d'informations associant pouvoir d'attraction initial et capacité de résistance : celles qui sont intrinsèquement pertinentes, incomplètes ou mystérieuses.

Deuxième partie - Processus : le rôle de l'association

Chapitre 7 : L'importance des associations : je relie, donc je suis

Une fois l'attention orientée vers un concept donné, comment faire pour que ce concept entraîne une modification de la réaction ? Toute activité mentale se compose de schémas d'association. Et les tentatives d'influence, y compris de type pré-suasif, ne portent leurs fruits que si les *associations* déclenchées favorisent le changement. Le chapitre 7 montre en quoi le langage et l'imagerie peuvent servir à obtenir de bons résultats, tels que de meilleures performances au travail, des évaluations d'employés plus positives et – dans un cas plus particulièrement remarquable – la libération de prisonniers enlevés par les talibans en Afghanistan.

Chapitre 8 : La géographie de la persuasion : les bons endroits et les bonnes traces

Il existe une géographie de l'influence. Tout comme les mots et les images, les endroits peuvent déclencher des associations favorables au changement. Il devient alors possible de *nous* faire aller dans la direction souhaitée après avoir repéré des environnements physiques et psychologiques émettant des signaux en lien avec nos objectifs. Les personnes influentes peuvent également parvenir à leurs fins en orientant les *autres* vers des environnements qui envoient des signaux servant leur cause. Ainsi, les jeunes femmes exécutent mieux des tâches scientifiques, mathématiques et de direction si on leur réserve des pièces ornées par exemple de photos de femmes qui sont parvenues à maîtriser ces tâches.

Chapitre 9 : La mécanique de la pré-suasion : causes, contraintes et correctifs

Un communicant parvient à pré-suader ses interlocuteurs en faisant en sorte que ces derniers se concentrent sur des concepts liés, par association, aux informations qu'il souhaite fournir. Mais quel est précisément le mécanisme employé ? La réponse comprend une caractéristique méconnue de l'activité mentale : ses éléments ne se déclenchent pas lorsqu'ils sont prêts, mais lorsqu'ils ont été *préparés*. Le chapitre 9 étudie ce mécanisme dans toute une série de phénomènes : le fonctionnement de l'imagerie publicitaire, la pré-suasion des bébés en vue de la serviabilité et la pré-suasion des personnes dépendantes aux opiacés afin de leur faire suivre une activité thérapeutique essentielle, qu'elles refusent dans tous les autres cas de figure.

Troisième partie - Pratiques d'excellence : l'optimisation de la pré-suasion

Chapitre 10 : Les voies d'accès au changement : des grands boulevards aux petits raccourcis

Sur quels concepts faire porter l'attention des interlocuteurs afin que l'effet pré-suasif soit maximal ? L'attention doit être orientée sur l'un des principes universels de l'influence traités dans mon précédent ouvrage, *Influence & manipulation* : la réciprocité, la sympathie, l'autorité, la preuve sociale, la rareté et la cohérence. Ces principes ne fonctionnent pas à merveille pour rien, car ils orientent généralement dans la bonne direction au moment on doit décider de la marche à suivre.

Chapitre 11 : Unité 1 - être ensemble

Le chapitre 11 révèle un septième principe universel de l'influence : l'unité. Il existe un certain type d'unité – d'identité – qui caractérise au mieux une relation *collective*. Il suffit d'en faire prendre conscience l'autre avec pré-suasion pour obtenir de ce dernier une acceptation, une coopération, une sympathie, une aide et une confiance accrues, et, par conséquent, son consentement. Ce chapitre décrit le premier des deux principaux moyens de créer des relations *collectives* : en présentant des points communs génétiques associés à la famille et à l'endroit.

Chapitre 12 : Unité 2 - agir ensemble

Outre l'effet unificateur des points communs généalogiques ou géographiques, les relations *collectives* peuvent résulter d'une action commune menée de manière synchrone ou en collaboration. Quand les gens agissent de concert, ils se retrouvent unis, et quand cette action collective est obtenue grâce à la pré-suasion, vous obtenez une sympathie et un soutien mutuels. Le chapitre 12 illustre ce phénomène par des exemples : plus grande solidarité entre inconnus, coopération entre coéquipiers, abnégation chez des enfants de 4 ans, amitiés entre camarades de classe, amour entre étudiants et fidélité entre consommateurs et marques.

Chapitre 13 : Un usage éthique : considérations pré-pré-suasives

Les personnes usant d'une approche pré-suasive doivent choisir ce qu'elles souhaitent présenter juste avant de délivrer leur message, mais également prendre une décision préalable : doivent-elles, d'un point de vue moral, utiliser ou non cette méthode ? Souvent, les intervenants des entreprises placent le bénéfice au-dessus de la morale à l'heure de formuler des propositions. Il est donc logique de s'inquiéter de l'emploi immoral des pratiques de pré-suasion décrites dans le présent ouvrage. Mais le chapitre 13 dissuade d'une utilisation contraire à la morale, en s'appuyant sur des études qui indiquent que cela joue contre l'intérêt de l'organisation de trois manières flagrantes.

Chapitre 14 : Post-suasion : les répercussions

En détournant momentanément l'attention de leur interlocuteur, les adeptes de la pré-suasion souhaitent obtenir non pas un changement temporaire, mais une modification durable. Le chapitre 14 montre à l'aide des données de la science du comportement que deux méthodes permettent de bien ancrer ces changements et de les faire durer au-delà des instants de pré-suasion.

CHAPITRE 2 : LES MOMENTS PRIVILÉGIÉS

Peu de gens le savent, mais je lis dans les lignes de la main, ou tout du moins je lisais dans les lignes de la main. Étant jeune, je me servais de la chiromancie pour briser la glace lors de soirées. Mais j'ai fini par arrêter cette pratique, car dès que je commençais avec quelqu'un, il se formait très vite une file d'attente, ce qui m'empêchait d'avoir une conversation sérieuse avec la personne et... d'accéder au buffet.

Pendant ces quelques années d'exercice de la chiromancie, j'ai noté quelque chose de remarquable à propos des informations que je donnais : elles étaient presque toujours vraies. Les personnes que j'avais en face de moi – pour la plupart des inconnus – étaient stupéfiées par l'exactitude de mes descriptions. Elles disaient : « C'est vrai ! Comment pouvez-vous voir ça ? » J'ai appris à feindre un sourire entendu afin d'éluder la question, mais, franchement, j'étais moi-même surpris.

Ce n'est plus le cas. L'exactitude si fréquente de mes descriptions s'explique de deux manières. La première s'appuie sur des mécanismes paranormaux que très peu de personnes maîtrisent parfaitement. La seconde implique des processus tout à fait normaux à la portée de tous. D'un côté, on peut concevoir qu'il existe un véritable lien entre les caractéristiques physiques de la main et le tempérament, l'histoire et l'avenir d'une personne. Ce type d'explication est souvent avancé par les adeptes du paranormal. Outre les aspects physiques de la paume d'un individu, les disciplines paranormales peuvent se fonder sur l'alignement des étoiles, les auras du corps ou encore les bosses du crâne.

Bien entendu, ces différences sont cruciales pour ceux qui affirment la supériorité des bosses, disons par rapport aux auras, pour trouver la vérité. Cependant, les différences en termes de contenu importent peu. Dans chaque cas, nous pouvons être certains que le spécialiste, en utilisant des informations spécifiques à la discipline, est capable de lire notre personnalité, notre passé et nos perspectives. Je doute que mes lectures des paumes de la main puissent être interprétées de manière paranormale. Soumises à un examen minutieux, ces disciplines tombent de leur piédestal.⁷



Félonie parapsychologique. Comme je l'ai appris de ma période « chiromancienne », il arrive que des méthodes paranormales se révèlent remarquablement précises. *Bizarro Comics. Distribué par King Features Syndicate, INC.*

Au temps de ma période « chiromancienne », des indices prouvaient indubitablement que quelque chose clochait dans ces méthodes paranormales censées

définir l'être humain. Intrigué par mes succès dans cette discipline, j'ai mis à l'épreuve certains éléments, en lisant parfois par exemple la ligne de cœur d'une personne comme si c'était la ligne de tête. J'ai eu beau modifier certaines pratiques, mon succès est resté le même. Par exemple, que je suive ou non la méthode pour découvrir « la présence d'une zone secrète de doute de soi » chez mes sujets, ils me répondaient généralement avec le même signe de tête affirmatif et coupable.

Un soir, je me trouvais à une fête, mais je ne me sentais pas vraiment à ma place, car je ne connaissais presque personne. Comme les échanges avec des inconnus faisaient partie de *mes* zones secrètes de doute de soi, j'ai commencé à lire dans les lignes de la main afin de m'intégrer. J'ai même « lu » notre hôte à deux reprises, une fois en début de soirée et une autre quand il est revenu à la charge deux heures et quelques verres plus tard, souhaitant en savoir plus. Au milieu de la première lecture, je lui ai tiré le pouce vers l'arrière et j'ai dit : « Vous savez, je peux vous dire que vous êtes un homme têtue. » Lors de la seconde lecture, quand j'ai refait la même chose, je lui ai dit : « Vous savez, je peux vous dire que vous êtes un homme souple. » Après chacune de mes déclarations, il a réfléchi un instant et admis que j'avais tout à fait raison.

Que s'est-il passé ? Comment mes lectures ont-elles pu être considérées comme exactes, quoi que j'aie pu dire (dans la limite du raisonnable) ? Les personnes critiquant le paranormal donnent toutes la même explication : les chiromanciens, astrologues ou phrénologistes (qui lisent sur les bosses du crâne) décrivent des caractéristiques tellement courantes – entêtement et souplesse d'esprit, par exemple – que presque tout le monde peut s'identifier. C'est sans doute vrai, mais cela ne résout pas totalement le mystère. S'il est si facile de repérer ses propres tendances à se montrer entêté *et* souple, ces caractéristiques contraires ne pourraient-elles pas se neutraliser, pour peu qu'on réfléchisse ? Quand j'ai qualifié l'hôte de cette fête de têtue, pourquoi n'a-t-il pas répliqué en s'appuyant sur le fait qu'il se savait souple d'esprit ? Pourquoi n'a-t-il vu la vérité que dans la caractéristique que j'ai suggérée, au moment où je l'ai suggérée ?

Aucun tour de passe-passe

La réponse réside dans une tendance courante susceptible de modifier radicalement les décisions d'une personne. Supposons que, lors d'une soirée, je vous tire légèrement le pouce en arrière, et qu'en me basant sur la résistance et la courbure de

vosre doigt, j'affirme que vous êtes « une personne très têtue, quelqu'un qui résiste quand on le force à aller dans une direction qui ne lui plaît pas ». Je focaliserais votre attention sur une caractéristique, l'entêtement, en vous faisant emprunter un *cheminement psychologique* arbitrairement construit pour confirmer mon jugement.

Voici comment ce phénomène se produit : pour vérifier si j'ai raison, vous allez automatiquement vous mettre à chercher dans votre mémoire les fois où vous avez agi avec entêtement – *uniquement* celles-ci –, et vous trouverez presque à coup sûr un exemple de ce comportement dans vos souvenirs, dans la mesure où l'entêtement sous l'effet de la pression est un défaut courant. Si vous approfondissez cette recherche biaisée, vous allez tomber sur d'autres circonstances où vous avez fait preuve d'un certain entêtement. Après un battement de paupières approbateur, vous allez me regarder en admettant que j'ai fait mouche.

Imaginez maintenant que j'aie dit que vous étiez « une personne souple d'esprit, quelqu'un qui est prêt à prendre en compte une nouvelle information et à modifier son point de vue ». Je viens de focaliser votre attention sur la caractéristique contraire, en vous entraînant dans un autre cheminement, fabriqué tout exprès pour que vous trouviez dans votre mémoire des situations où vous avez changé d'opinion. Résultat, vous allez sans doute sortir de cette recherche biaisée dans le passé et me dire que j'ai absolument raison à propos de votre souplesse d'esprit.

Vous aurez tendance à tomber dans mon piège pour une raison très humaine, dont l'obscur nom scientifique est « stratégie du test positif ». Elle se développe ainsi : pour déterminer si une éventualité est juste, l'être humain recherche des éléments qui vont la confirmer et non l'infirmier. Il est plus facile de relever la présence de quelque chose que son absence. Le grand romancier spécialiste du mystère, Sir Arthur Conan Doyle, avait bien cerné cette tendance lorsqu'il a attribué à Sherlock Holmes un style de raisonnement qui est tout sauf ordinaire. Brillant, Holmes se montrait tout aussi attentif à ce qui ne se passait pas qu'aux événements qui se produisaient. Souvenez-vous de l'une des nouvelles les plus connues de Doyle, « Silver Blaze ». Holmes se rend compte que le vol sur lequel il enquête est sans doute l'œuvre de quelqu'un de la maison (et n'a pu être commis par l'inconnu interpellé par la police), car, pendant le méfait, un chien de garde *n'a pas* aboyé. Se contentant de s'appuyer avant tout sur la présence et non l'absence de preuves, ses collègues d'une moins grande rigueur intellectuelle n'ont jamais affiché un pouvoir de déduction à la hauteur du sien.

Malheureusement, vous, moi et presque tout le monde n'arrivons pas à la cheville de Holmes dans ce domaine. Dans une chanson de Jimmy Buffet, il faut informer un

ancien amoureux – à cinq reprises ! – qu’une absence peut révéler une présence : « Si le téléphone ne sonne pas, c’est moi. »⁸

Comment faire mouche

Si je vous demandais si vous êtes malheureux en société, vous auriez naturellement tendance à chercher des éléments pour le confirmer et non l’infirmier. Et vous trouveriez alors plus de preuves d’un certain mécontentement que si je vous avais demandé si vous étiez *heureux* en société. C’est le résultat qui a été obtenu quand on a demandé à un échantillon de Canadiens si leur vie sociale les rendait malheureux ou heureux. Ceux à qui l’on demandait s’ils étaient malheureux risquaient bien plus de trouver des sources d’insatisfaction et avaient donc 375 % de « chances » supplémentaires de se déclarer malheureux.

Plusieurs enseignements sont à tirer de cette découverte. Tout d’abord, si un sondeur souhaite uniquement savoir si vous êtes mécontent de quelque chose – par exemple, d’un produit de consommation, d’un élu ou d’une politique du gouvernement –, attention ! Méfiez-vous également de la personne qui vous demande uniquement si vous êtes satisfait. Les questions de ce genre propices à une seule réponse peuvent vous amener à vous méprendre et à trahir votre pensée. Je vous conseille de refuser de participer à des enquêtes recourant à cette forme biaisée d’interrogation. Les questions alternatives sont préférables : « Êtes-vous satisfait *ou* mécontent de cette marque ? » « Êtes-vous content *ou* mécontent du travail fourni par le maire ? » « Êtes-vous en accord *ou* en désaccord avec la politique actuelle de ce pays vis-à-vis du Moyen-Orient ? » Ce genre de questions vous invite à vous interroger de manière impartiale sur vos sentiments.⁹

Mais la personne qui vous interroge et utilise ce procédé pour vous exploiter à ce moment-là (ce moment privilégié) est vraiment plus inquiétante que le sondeur dont les questions orientées vous incitent à afficher une position personnelle inexacte. Les recruteurs travaillant pour les sectes commencent souvent à séduire de nouveaux adeptes potentiels en leur demandant s’ils sont malheureux (et non heureux). Avant, je pensais que cette formulation visait uniquement à cibler des personnes qu’un profond mécontentement pouvait inciter à opérer le changement radical exigé par les sectes. Mais je suis désormais convaincu que la question « Êtes-vous *malheureux* ? » n’est pas seulement un moyen de sélection. C’est également un mode de recrutement faussé, qui force les gens à se concentrer particulièrement sur l’objet de leur

mécontentement. (La vérité, c'est que les sectes ne veulent pas de mécontents dans leurs rangs, mais des personnes bien équilibrées dont le style positif et dynamique peut être mis au profit de leurs activités.) Comme le montre l'étude canadienne, après avoir été invités à passer en revue leurs sujets de mécontentement, les gens sont plus enclins à se considérer comme malheureux. Une fois cet instant arbitrairement obtenu, le créateur de ce moment est tout prêt à rétorquer : « Eh bien, si vous êtes malheureux, vous aimeriez changer cela, n'est-ce pas ? »¹⁰

Les tactiques de recrutement des sectes sont assurément une source d'anecdotes qui ne laissent pas indifférent, mais les membres de sectes, ainsi que les recruteurs, sont connus pour leur propension à l'aveuglement. Ils se moquent peut-être de l'efficacité de cette pratique en particulier. Quelle preuve solide existe-t-il qu'un tel moment fabriqué va au-delà de la modification temporaire et anodine de l'image de soi ? Est-ce qu'un adepte de la pré-suasion pourrait se servir de ce moment pour influencer sur la volonté d'une personne de faire, concéder ou fournir quelque chose de réellement valable ?

Les spécialistes des techniques de commercialisation sont extrêmement friands des informations sur les consommateurs. Les adeptes de la recherche en marketing disent qu'elles servent un objectif admirable : il s'agit de fournir aux vendeurs les données dont ils ont besoin pour satisfaire les acheteurs potentiels. Et ils ne sont pas les seuls à considérer ces données comme extrêmement précieuses. Les organisations à but lucratif sont conscientes de l'avantage de disposer d'informations de qualité sur les désirs et besoins de leurs clients existants ou potentiels. Les meilleures d'entre elles dépensent de coquettes sommes pour découvrir ces particularités.

Le principal problème de ces organisations, c'est que la plupart des gens ne souhaitent pas qu'on les dérange avec ces enquêtes, groupes cibles et tests de goûts. Malgré les récompenses relativement importantes (rémunération, produits gratuits ou chèques-cadeaux), le pourcentage des personnes acceptant de coopérer peut être faible. Les spécialistes des études de marché se rongent les sangs, car ils ignorent si les données recueillies reflètent les sentiments de la majorité de leur groupe cible. Les chercheurs pourraient-ils résoudre leur problème en sollicitant des informations sur les consommateurs après une question pré-suasive n'appelant qu'une seule réponse ?

Prenons les résultats d'une expérience conduite par les spécialistes de la communication San Bolkan et Peter Andersen. Ces derniers ont approché des personnes dans le cadre d'une enquête. Nous avons tous déjà vécu cela. Dans un centre commercial ou un supermarché, une personne munie d'un bloc-notes vous arrête et vous demande de lui consacrer quelques minutes. Ces opérations n'ont

généralement guère de succès : en l'occurrence, seulement 29 % des personnes ont accepté de répondre aux deux scientifiques. Mais Bolkan et Andersen estimaient pouvoir augmenter le nombre de réponses favorables sans se lancer dans les dépenses onéreuses que consentent généralement les spécialistes du marketing. Ils ont arrêté un second échantillon de personnes et amorcé le dialogue par un élément d'ouverture pré-suasif : « Vous considérez-vous comme une personne serviable ? » Après un instant de réflexion, presque toutes les personnes interrogées répondaient : « Oui. » En ce moment privilégié – après que les sujets eurent confirmé mentalement et affirmé publiquement leur caractère serviable –, les chercheurs sautaient sur l'occasion et leur demandaient de bien vouloir répondre à leur enquête. Le pourcentage de réponses positives a alors bondi à 77,3 %.

Dans le chapitre 10, nous allons explorer le mécanisme psychologique (le désir de cohérence) qui a poussé deux ou trois fois plus de personnes à répondre à l'enquête précédente. Mais pour l'heure, précisons une idée plus générale, qui constitue une thèse importante du présent ouvrage : souvent, l'élément le plus à même de conditionner le choix d'une personne dans une situation n'est pas le plus logique et sensé, mais celui qui est porté à l'attention de la personne devant prendre la décision (et donc privilégié par celle-ci).

Cette prise de conscience nous permet de reconsidérer entièrement le processus d'influence. Depuis plus de trente ans que j'étudie comment pousser quelqu'un, par la persuasion, à choisir et changer, mon raisonnement a toujours été guidé par le modèle scientifique dominant de l'influence sociale, qui conseille ceci : pour modifier le comportement d'autrui, vous devez d'abord changer une caractéristique de la personne en question de façon à l'adapter au comportement souhaité. Si vous souhaitez convaincre les gens d'acheter un nouveau produit – par exemple, une nouvelle boisson non alcoolisée –, vous devez chercher à modifier leurs croyances, attitudes ou expériences de façon qu'ils en viennent à souhaiter acheter ce produit. Vous pouvez essayer de modifier leurs croyances sur la boisson en leur disant que c'est la nouveauté dont les ventes ont connu la plus forte hausse sur le marché, changer leur attitude en les associant à une célébrité très populaire ou influencer sur leur expérience du produit en offrant des échantillons gratuits dans l'enceinte du supermarché. Malgré toutes les preuves de l'efficacité de cette méthode, il est

désormais clair qu'un autre modèle d'influence sociale offre un moyen inédit de réussir à persuader.

Êtes-vous assez audacieux pour examiner un modèle d'influence révolutionnaire ?

Selon cette approche non conventionnelle (l'attention orientée), pour déclencher l'action souhaitée, il n'est pas nécessaire de modifier les croyances, attitudes ou expériences d'une personne. Inutile de changer quoi que ce soit, sauf ce que la personne a en tête au moment de prendre sa décision. Dans notre exemple de la nouvelle boisson, cela peut être le souhait, émis par le passé, d'explorer de nouveaux horizons. On retrouve ce procédé dans un prolongement des travaux de Bolkan et Andersen, qui démontre qu'un spécialiste du marketing pouvait grandement augmenter la probabilité de trouver des personnes désireuses de répondre à une enquête en commençant par cet élément d'ouverture pré-suasif : il leur demandait si elles se considéraient comme *serviables*.

Dans une étude complémentaire, les deux scientifiques ont découvert qu'il était également possible d'accroître le désir d'essayer un produit inconnu en employant un élément d'ouverture pré-suasif comparable, mais conçu autrement : il s'agissait cette fois de demander aux gens s'ils se considéraient *audacieux*. Le produit était une nouvelle boisson non alcoolisée et les sujets devaient accepter de fournir une adresse électronique pour qu'on leur envoie des instructions sur la procédure à suivre pour obtenir un échantillon gratuit. La moitié d'entre eux se voyaient demander s'ils voulaient bien donner leur adresse électronique. La plupart n'étaient pas disposés à le faire – seuls 33 % ont accepté. Les autres ont d'abord dû répondre à la question suivante : « Vous considérez-vous comme quelqu'un d'audacieux aimant expérimenter de nouvelles choses ? » Presque tous ont répondu « oui », après quoi 75,7 % ont fourni leur adresse électronique.¹¹

Deux éléments de ces conclusions me semblent frappants. Tout d'abord, 97 % (70 sur 72) des personnes à qui l'on a demandé si elles se considéraient comme audacieuses ont répondu par l'affirmative. L'idée que presque tout le monde se juge audacieux est ridicule. Et pourtant, quand on pose à quelqu'un cette question n'appelant qu'une seule réponse, il répond presque invariablement par l'affirmative. Là est tout le pouvoir de la stratégie du test positif et de la vision étroite qu'elle crée. Il est prouvé que ce procédé peut accroître de manière significative le pourcentage de

personnes se qualifiant d'audacieuses, serviables ou malheureuses. En outre, ce point de vue restreint, quoique temporaire, est tout sauf anodin. Ce moment privilégié convaincant rend ces personnes extrêmement vulnérables à des requêtes ciblées – comme l'attestent les données des travaux scientifiques et les pratiques des recruteurs agissant pour le compte de sectes.

L'autre élément remarquable de l'expérience sur la boisson non alcoolisée n'est pas le fait qu'une simple question puisse pousser tant de personnes à effectuer un choix donné, mais que ce choix soit potentiellement *dangereux*. Ces dernières années, s'il y a bien un risque contre lequel les experts de toutes sortes nous ont mis en garde, c'est de nous ouvrir à un individu sans scrupules susceptible de nous bombarder de courriels non sollicités, de répandre des virus sur nos ordinateurs ou de pirater ces derniers pour nous faire connaître les affres sans fin de l'usurpation d'identité. (Bien entendu, pour être tout à fait honnête, il faut reconnaître que les utilisateurs expérimentés et doués de discernement ne risquent guère d'être bernés par les offres reçues par voie électronique. Par exemple, j'ai été très flatté d'apprendre par de nombreux courriels qu'un grand nombre de prostituées vierges ukrainiennes souhaitaient me rencontrer. Malgré tout, ces courriels non sollicités me permettent de faire une excellente affaire en achetant des cartouches d'encre reconditionnées. À cette réserve près : il est particulièrement recommandé de douter de l'authenticité de ce genre de sollicitations.)¹²

Vu toute la publicité négative faite sur la fraude sur Internet, il est logique que les deux tiers du premier groupe de sujets de Bolkan et Andersen aient refusé de fournir leur adresse électronique. Après tout, c'est un parfait inconnu qui les a abordés spontanément. Les circonstances appelaient clairement à la plus grande prudence.

Il est important de préciser que la situation était la même pour tous les autres (les 75,6 % du second groupe de Bolkan et Andersen) qui, après avoir été orientés vers leur côté audacieux par une question initiale n'appelant qu'une seule réponse, ont ignoré les signaux les invitant à la plus grande prudence et se sont précipités sans réfléchir dans un choix qui aurait pu s'avérer stupide. Leur comportement, en apparence déconcertant, confirme la thèse du présent ouvrage, selon laquelle le facteur déterminant dans une décision n'est souvent pas le plus pertinent, mais celui qui est porté à l'attention de la personne devant prendre cette décision. Mais pourquoi ? La réponse est liée au caractère implacable de l'attention orientée, qui non seulement met en avant l'aspect désormais privilégié de la situation, mais élimine également tous les autres aspects – même ceux d'une importance cruciale.¹³

Bénéfices et dangers de la focalisation attentionnelle

Si en français, on dit « prêter » attention, en anglais, on dit *to pay* (payer) attention, ce qui implique que cela a un coût. La recherche sur le fonctionnement cognitif nous révèle la nature de ce coût : quand on prête attention à quelque chose, le prix est l'attention pour quelque chose d'autre. Dans la mesure où l'esprit humain semble capable d'avoir conscience d'une seule chose à la fois, le prix à payer est une perte momentanée de la focalisation attentionnelle pour *tout le reste*. Avez-vous déjà remarqué comme il est difficile de vivre véritablement deux choses à la fois ? Je sais par exemple que si, au volant de ma voiture, je commence à chercher intensément une sortie d'autoroute tout en écoutant un CD, je vais cesser d'écouter la musique, et que si je suis absorbé par la musique, je vais rater la sortie d'autoroute.¹⁴

À cet égard, mon lecteur de CD embarqué est conçu pour fonctionner comme mon cerveau, puisqu'il ne joue qu'un seul morceau à la fois. Et il y a une bonne raison à cela : ce serait idiot de jouer plusieurs morceaux en même temps. Cela n'émettrait que du bruit. Il en va de même pour la cognition humaine. Malgré les nombreuses « pistes » d'information disponibles, nous sélectionnons sciemment celle que nous souhaitons traiter et enregistrer à ce moment précis. Tout autre arrangement ne mènerait qu'à la surcharge et nous empêcherait de réagir aux différents aspects de cette masse sonore.

Le mieux que nous puissions faire pour gérer plusieurs canaux d'information est de basculer de l'un à l'autre, en ouvrant et fermant successivement les portes de notre conscience à chacun d'eux. Cette technique permet de s'adonner au multitâche, cette faculté de se concentrer sur plusieurs activités dans un même laps de temps – parler au téléphone tout en lisant un courriel. Nous avons le sentiment de nous concentrer simultanément sur plusieurs choses, mais c'est une illusion. Nous ne faisons que basculer rapidement notre attention d'un objet à l'autre.

Cependant, si prêter son attention a un coût, la détourner a aussi un prix : pendant la demi-seconde que dure le passage d'un objet à un autre, nous vivons un « point mort » mental, appelé *clignement attentionnel*, qui se produit quand nous ne pouvons enregistrer dans notre conscience la nouvelle information mise au premier plan. Voilà pourquoi je suis très agacé quand je suis face à une personne qui fait autre chose pendant que nous parlons. Avez-vous déjà eu une conversation téléphonique avec quelqu'un tout en sachant qu'il se livre à une autre activité, parce que vous l'entendez

tourner les pages d'un journal ou pianoter sur son clavier ? Je déteste ça. Cela montre que mon interlocuteur souhaite ne plus suivre les informations que je lui fournis afin de pouvoir en prendre d'autres. J'ai toujours l'impression de subir une sorte de rétrogradation, mon propos étant considéré comme relativement accessoire.¹⁵

Je ne suis pas le seul à le penser. Mon interlocuteur a la même impression, car on estime à juste titre que ce sur quoi on choisit de porter son attention (ou de la détourner) reflète ce qui a de l'importance à ses yeux dans l'instant. Voici ce que cela donne pour le processus d'influence : tout ce que nous pouvons faire pour que les autres se concentrent sur quelque chose – une idée, une personne, un objet – le rend désormais plus important pour eux.

Prenez par exemple le système employé par le célèbre psychothérapeute Milton Erickson face à des patients qui, en cours de traitement, refusaient de prendre en compte une remarque qu'il estimait essentielle pour leur progression : l'incapacité de choisir peut être une forme de choix personnel. Plutôt que de susciter une plus grande résistance en haussant le ton la prochaine fois qu'il aborderait le sujet, il faisait précisément le contraire. Conformément à sa réputation d'excellent créateur de moment, le Dr Erickson attendait qu'un poids lourd grimpe la côte située devant son cabinet. Puis il attendait que le bruit du camion soit à son maximum pour remettre la remarque essentielle sur le tapis en parlant *moins fort*. Pour entendre ce que disait Erickson, le patient devait se pencher en avant, vers l'information apportée – signe d'une focalisation de l'attention et d'un renforcement de l'intérêt. Interrogé sur cette tactique, Erickson, connu pour orchestrer les éléments non verbaux d'une thérapie, attribuait le succès de celle-ci à la posture penchée en avant qu'adoptaient les patients afin de capter l'information que le thérapeute souhaitait les voir considérer comme importante.

Aussi instructive qu'elle soit, cette anecdote n'est pas la seule preuve que l'être humain accorde plus d'importance à ce vers quoi il choisit d'aller. De nombreux travaux montrent que réduire la distance entre soi et un objet fait paraître ce dernier plus précieux. Et il est indéniable que cette tendance automatique joue un rôle dans le processus d'influence. Dans le cadre d'une étude, des acheteurs potentiels qui *s'imaginaient* simplement aller vers une boîte contenant des aliments à grignoter (et non s'en éloigner) l'aimaient davantage et étaient prêts à payer quatre fois le prix pour l'acquérir.¹⁶

Outre les tactiques incitant les autres à aller vers des messages ou produits, les communicants possèdent de nombreux autres moyens pour capter l'attention de leur

public et, par conséquent, le faire adhérer à une idée ou à un produit. Comme nous allons le voir, les conséquences en termes de pré-suasion sont assez considérables.

CHAPITRE 3 : L'IMPORTANCE DE L'ATTENTION... C'EST L'IMPORTANCE

J'ai eu la chance de me retrouver à Londres au moment des extraordinaires festivités organisées pour le cinquantième anniversaire de l'accession au trône d'Angleterre d'Elizabeth II. La reine se rendait depuis des mois dans des pays du Commonwealth pour assister à des événements en l'honneur de son jubilé, mais les célébrations atteignirent leur apogée le 4 juin 2002, avec tout un programme sur The Mall, à Londres, qui attira plus d'un million d'admirateurs venus de Grande-Bretagne et du monde entier. Les marques d'adulation surprirent la presse nationale, qui avait prédit que le jubilé serait un fiasco en raison de l'anachronisme de la monarchie britannique en général et de Son Altesse royale en particulier.

Mais il n'en fut rien. Dans les semaines précédant le 4 juin, le peuple du Royaume-Uni afflua pour des rassemblements, parades, concerts et événements spéciaux en l'honneur de la reine, que celle-ci honora de sa présence. Les fêtes de taille modeste étaient plus particulièrement prisées, car il était parfois possible que la reine s'adresse personnellement à vous si vous étiez dans la haie d'honneur.

Bien entendu, dans n'importe quelle circonstance, il serait exceptionnel de rencontrer Elizabeth II. Mais avoir la chance de la rencontrer au milieu des fastes du cinquantième anniversaire donnait encore plus d'importance à de telles occasions,

dont la couverture médiatique était abondante. À mes yeux, un compte rendu est sorti du lot. Une jeune femme avançant dans la file d'attente de l'une de ces petites fêtes a vécu l'horreur. Dans son sac à main, son téléphone portable s'est mis à sonner alors qu'elle était face à la reine. Troublée et pétrifiée tandis que son téléphone sonnait avec insistance, elle regardait, impuissante, les yeux de la reine désormais rivés sur son sac. Enfin, Elizabeth se pencha et lui dit : « Vous devriez répondre, ma chère. C'est peut-être quelqu'un d'important. »

Ce qui ressort est important

Si le conseil bienveillant d'Elizabeth donne un aperçu des raisons de sa popularité chez ses sujets, le contenu même de ce conseil révèle autre chose : ce qui est au centre de toutes les attentions peut conduire les témoins à en surestimer l'importance. Qui, dans cette rangée de personnes, pouvait bien être plus important à ce moment précis que Sa Majesté, reine du Royaume-Uni de Grande-Bretagne et d'Irlande du Nord et de ses autres royaumes, à l'occasion du cinquantième anniversaire de son accession au trône ? Je ne vois personne. Et pourtant, l'inconnu(e) qui appelait a été jugé(e) digne de l'être, par la reine en personne.

Maintenant, un individu critique pourrait rétorquer qu'Elizabeth n'a pas le moins du monde surestimé l'importance de la personne qui appelait, que sa réaction révélait sa bienveillance naturelle et non la tendance de l'être humain à procéder à une mauvaise évaluation dans ce genre de situation. J'estime qu'il aurait tort, car, bien que l'on considère souvent les personnages royaux comme des êtres à part, ils appartiennent à notre espèce. De nombreux chercheurs ont décrit la propension humaine naturelle à accorder un poids excessif à ce qui est important dans l'instant.

L'un de ces chercheurs est Daniel Kahneman. Pour des raisons personnelles et professionnelles, c'est un excellent spécialiste du comportement humain. À titre personnel, il a pu observer de l'intérieur de nombreuses cultures et de multiples statuts – il a été élevé en France, a passé des diplômes à Jérusalem et à Berkeley, a été soldat et conseiller personnel en Israël et a enseigné au Canada et aux États-Unis. Mais ce sont les références de Kahneman en tant qu'expert de la psychologie qui sont les plus impressionnantes. Il a toujours occupé des postes d'enseignant prestigieux, avec, en point d'orgue, les chaires de psychologie et d'affaires publiques à l'université de Princeton. Les nombreuses récompenses qu'il a obtenues sont également

prestigieuses, mais pas autant que le prix Nobel de sciences économiques qu'il a reçu en 2002, seul prix Nobel de l'histoire à avoir été attribué à un psychologue.

Il n'est pas étonnant que lorsque Daniel Kahneman parle de psychologie, on l'écoute religieusement. Je me souviens d'une célèbre publicité diffusée à la télévision il y a longtemps pour l'établissement financier E. F. Hutton. Deux hommes d'affaires sont attablés dans un restaurant bondé et essaient de se parler au milieu des bruits de couverts, des cris des serveurs et des conversations des tables voisines. L'un des hommes dit à son collègue : « Eh bien, mon courtier, c'est E. F. Hutton et E. F. Hutton dit que... » La salle de restaurant devient soudain complètement silencieuse – les serveurs arrêtent de prendre les commandes, les commis de débarrasser les tables, les conversations s'interrompent –, tout le monde souhaitant profiter du conseil et une voix off déclare alors : « Quand E. F. Hutton parle, on l'écoute. »¹⁷

Le professeur Kahneman a donné plusieurs conférences scientifiques. Et quand Daniel Kahneman parle, on l'écoute. Je fais invariablement partie de ses auditeurs. J'ai donc très attentivement prêté attention à sa réponse quand un site de discussion en ligne lui a lancé un défi passionnant il n'y a pas si longtemps. On lui a demandé d'indiquer quel concept scientifique, apprécié à sa juste valeur, permettrait à tous de mieux comprendre le monde. Bien que sa réponse ait pris la forme d'un essai de cinq cents mots décrivant ce qu'il appelait « l'illusion de fixation », elle est parfaitement résumée dans le titre de l'essai : « Dans la vie, rien n'est plus important à vos yeux qu'une chose donnée, *tant que* vous y pensez. »¹⁸

L'affirmation de Kahneman ne concerne pas seulement l'état momentané de la personne qui fait retentir la sonnerie du téléphone. Elle s'applique fort bien à l'utilisation de la pré-suasion, car un locuteur obtenant que son public se concentre sur un élément clé de son message *pré-charge* ce dernier d'une certaine importance. Cette forme de pré-suasion représente ce que bon nombre considèrent comme le rôle essentiel (baptisé « établissement de la hiérarchie des priorités » – *agenda setting*) joué par les médias d'information quand il s'agit d'influencer l'opinion publique. Le principe fondamental de la *théorie de la hiérarchie des priorités* est que rarement les médias provoquent un changement directement, en présentant des arguments irréfutables, qui incitent l'opinion à changer d'avis. Ils la persuadent plutôt indirectement, en privilégiant la couverture de certains thèmes et faits. C'est cette couverture qui pousse le public cible – en raison d'une plus grande attention accordée

à certains thèmes – à décider qu’il faut absolument prendre en compte ces thèmes pour se forger une opinion. Comme l’a écrit le politologue Bernard Cohen : « La presse ne parvient peut-être pas toujours à dire aux gens quoi penser, mais elle réussit formidablement bien à leur dire à quoi penser. » Selon cette vision des choses, dans une élection, tout parti politique qui se distingue dans le sujet privilégié à ce moment-là par les médias a toutes les chances de l’emporter.

Cette issue ne doit pas sembler inquiétante, à condition que les médias aient bien mis en avant le thème (ou l’ensemble de thèmes) le plus crucial pour la société au moment de l’élection. Malheureusement, d’autres facteurs interviennent dans les choix de couverture opérés par les journalistes : le caractère simple ou complexe, fascinant ou ennuyeux, familier ou inconnu du thème pour les salles de rédaction, s’il est coûteux ou non à explorer, et même s’il correspond ou non aux penchants politiques du directeur de l’information.

À l’été 2000, une bombe artisanale a explosé à l’intérieur de la principale gare de Düsseldorf, blessant plusieurs immigrants d’Europe de l’Est. Malgré l’absence de preuves, les autorités ont soupçonné dès le départ la frange d’un groupe d’extrême droite xénophobe d’en être l’auteur. La dimension dramatique de l’histoire – l’une des victimes a non seulement perdu une jambe dans l’attentat mais également le bébé qu’elle attendait – a favorisé la publication, dans le mois qui a suivi, d’une série d’articles sur les agissements de l’extrême droite en Allemagne. Des sondages publiés à cette période ont révélé que le pourcentage d’Allemands jugeant l’extrémisme de droite comme le problème *le plus* important de l’Allemagne est passé de près de 0 % à 35 % – pourcentage redescendu à près de 0 % dans les mois qui ont suivi, une fois les articles sur le sujet disparus.

Un fait similaire est apparu plus récemment aux États-Unis. Alors qu’approchait le dixième anniversaire des attaques du 11 septembre 2001, le nombre d’articles et de reportages sur ces événements a bondi dans les quelques jours précédant et suivant cette date anniversaire, puis a chuté dans les semaines qui ont suivi. Des enquêtes menées pendant cette période ont demandé aux citoyens de citer deux événements « très importants » de ces soixante-dix dernières années. Deux semaines avant la date anniversaire, lorsque le déchaînement médiatique n’avait pas encore véritablement commencé, environ 30 % des sondés ont répondu le 11 Septembre. Mais à mesure qu’approchait l’anniversaire et que la couverture médiatique s’intensifiait, les personnes citant le 11 Septembre ont représenté jusqu’à 65 % des sondés. Mais, deux semaines après, une fois la couverture médiatique revenue à son niveau antérieur, ils étaient de nouveau environ 30 % à considérer que le 11 Septembre faisait partie des

deux événements « très importants » de ces soixante-dix dernières années. Manifestement, l'ampleur de la couverture médiatique peut grandement changer la *perception* de l'importance d'un problème chez des observateurs exposés aux médias.¹⁹

Pourquoi partons-nous généralement du principe que l'objet actuel de notre attention est particulièrement important ? Eh bien, c'est parce que ce qui retient notre attention *est* particulièrement important sur le moment. Il est tout à fait logique de porter surtout son attention sur les facteurs les plus importants et utiles dans une situation donnée : un bruit étrange dans le noir, une odeur de fumée dans un cinéma, un PDG qui se lève pour prendre la parole. Il en va de même pour les animaux, qui ont développé des priorités similaires. Par exemple, le singe rhésus ira jusqu'à renoncer à une récompense alimentaire pour avoir l'occasion de voir des membres haut placés de sa colonie. Mais il exigera une récompense pour détourner son attention vers des membres subalternes. Au sein de toutes les espèces et pour toutes sortes de raisons, il est parfaitement logique de prêter attention aux options les plus importantes.

Mais ce système sensé, consistant à affecter les ressources limitées de notre attention à ce qui a de l'importance, présente un inconvénient : nous pouvons être amenés à croire, à tort, qu'une chose est importante, parce qu'un facteur non pertinent nous a poussés à lui consacrer notre étroite attention. Trop souvent, les gens pensent que s'ils ont prêté attention à une idée, un événement ou un groupe, c'est que cet élément doit être suffisamment important pour mériter leur considération. Mais c'est faux, comme l'ont révélé les exemples allemands et américains d'établissement de la hiérarchie des priorités. Dans ces cas, la couverture médiatique, motivée par un élément dramatique ou opportun, a attiré et détourné l'attention du public, modifiant par là même l'importance accordée par les téléspectateurs aux questions nationales.

Après avoir admis notre vulnérabilité face à l'illusion de fixation, j'ai enfin apprécié cet adage des attachés de presse de Hollywood : « Rien de tel qu'une mauvaise publicité. » J'avais toujours jugé cette phrase absurde, car nous avons tous en mémoire des situations où la mauvaise publicité a détruit la réputation et la fortune de célébrités. Prenez le golfeur Tiger Woods, qui a perdu environ 22 millions de dollars par an, en revenus rapportés par ses sponsors, peu après la révélation publique d'un scandale sexuel en 2009. Mais je vois désormais comme l'idée, fausse dans un certain sens, peut être vraie dans un autre. On dit souvent que ce que craignent le plus

les célébrités, c'est de sombrer dans l'oubli, de faire face à l'indifférence ou de disparaître de la scène culturelle. Une grosse publicité, de n'importe quel genre, leur épargne ce destin funeste le plus redouté d'entre tous, car elle attire l'attention sur elles. Et l'attention brute les auréole d'une supposée importance. Dans l'art plus particulièrement, où la valeur est presque entièrement subjective, une forte présence publique contribue à entretenir cette valeur. Par conséquent, les gens paient pour voir de grandes célébrités (dans le cadre de leur métier, dans des productions et lors d'apparitions publiques), car, en tant que personnes, elles semblent avoir de l'importance. Les colonies de singes ne sont pas les seuls milieux où les membres sont prêts à payer pour regarder des personnages apparemment importants.²⁰

Ainsi, l'individu persuasif qui détourne ingénieusement l'attention vers la caractéristique la plus favorable d'une offre devient un brillant individu pré-suasif. Il atteint une grande efficacité en réussissant non seulement à attirer l'attention vers cette caractéristique, mais aussi à lui conférer une importance exagérée avant même qu'elle ait été examinée. Quand l'interlocuteur la prend totalement en considération, il se produit un double effet. Il va sans doute être persuadé que cette caractéristique est particulièrement séduisante grâce à la preuve partielle qu'on lui a mise sous les yeux et considérer en outre cet attribut comme particulièrement important.



Les vedettes se regardent le nombril et nous les regardons. La focalisation de l'attention conduit les célébrités, tout comme le public, à surestimer leur importance. *Calvin and Hobbes* © Waterson. Reproduit avec l'autorisation de Universal Click. Tous droits réservés.

Les itinéraires bis vers l'attention

Il est enthousiasmant ou inquiétant (selon que vous êtes en attaque ou en défense) de constater que cette persuasion peut s'obtenir aussi bien par de simples techniques de détournement de l'attention que par des agents de changement passant inaperçus. Penchons-nous sur trois méthodes employées avec bonheur par les communicants.

S'occuper du contexte

Supposons que vous ayez ouvert une boutique de vente de meubles en ligne, spécialisée dans les canapés. Certains produits attirent les clients par leur confort et d'autres grâce à leur prix. Estimez-vous pouvoir faire en sorte que les visiteurs se rendent sur votre site web pour le confort de vos canapés et privilégient le critère du confort plutôt que celui du prix ?

Il ne sert à rien de réfléchir pendant des heures pour trouver la réponse, puisque deux professeurs de marketing, Naomi Mandel et Eric Johnson, en ont fourni une dans un ensemble d'études portant justement sur un site de vente de meubles. Quand j'ai interrogé Mandel sur la raison pour laquelle elle avait choisi d'explorer cette thématique, elle m'a répondu qu'il existait deux questions sans réponse en marketing – une relativement récente et l'autre particulièrement ancienne. À l'époque, le thème nouveau était le commerce en ligne. Quand elle a lancé ce projet de recherche, à la fin des années 1990, les boutiques virtuelles telles qu'Amazon et eBay commençaient tout juste à s'imposer. Mais on n'avait pas encore cherché à optimiser le succès de ce type d'échanges commerciaux. Mandel et Johnson ont donc choisi une boutique en ligne comme cadre d'étude.

L'autre question qui intéressait Mandel tracassait depuis toujours les spécialistes des techniques de commercialisation : comment éviter de perdre des parts de marché face à un concurrent médiocre dont le seul atout est de pratiquer des prix inférieurs ? Voilà pourquoi, dans son étude, Mandel a choisi du haut et non du bas de gamme. « C'est un problème que les brillants étudiants de nos cours de marketing soulèvent tout le temps, dit-elle. Nous leur conseillons de ne pas se laisser emprisonner dans une guerre des prix face à un produit inférieur, car ils risquent de perdre. Nous leur disons de faire de la qualité leur cheval de bataille, car c'est un combat qu'ils ont toutes les chances de remporter. »

« Heureusement pour moi, les meilleurs étudiants de ces cours ne se sont jamais contentés de ce conseil général. Ils disent : "Ouais, mais comment faire ?" et je n'ai jamais eu une réponse satisfaisante à leur fournir, ce qui m'a donné une excellente piste à explorer dans mon projet de recherche. »

Heureusement pour *nous*, après avoir analysé leurs résultats, Mandel et Johnson étaient en mesure de donner une réponse d'une simplicité étonnante à la question : « Ouais, mais comment faire ? » Dans un article très largement sous-estimé depuis sa publication en 2002, ils ont décrit comment ils sont parvenus à placer le critère du confort au centre de l'attention des visiteurs de leur site web en disposant des *nuages*

floconneux à l'arrière-plan de la page d'accueil du site. Cette tactique a poussé les visiteurs à accorder plus d'importance au confort quand on leur demandait ce qu'ils recherchaient dans un canapé. Ces mêmes visiteurs ont également eu tendance à plus souvent rechercher des informations sur les éléments de confort des canapés en vente sur le site et, surtout, à opter pour un modèle plus confortable (et plus onéreux).

Pour s'assurer que leurs résultats étaient bien dus aux nuages du fond d'écran sur la page d'accueil et non à un goût général de l'être humain pour le confort, Mandel et Johnson ont adopté la tactique inverse avec les autres visiteurs, lesquels tombaient sur une page d'accueil avec un fond attirant leur attention vers un objectif d'économie grâce à des pièces de monnaie et non des nuages. Ces visiteurs, que l'on incitait à accorder plus d'importance au prix, recherchaient sur le site avant tout des informations sur les tarifs et préféraient un canapé bon marché. Étonnamment, malgré une action pré-suasive sur leurs critères d'importance, de recherche sur le site et de préférence d'achat, la plupart des participants, interrogés par la suite, ne pensaient pas que les nuages ou les pièces de monnaie figurant à l'arrière-plan de la page d'accueil les avaient influencés d'une quelconque manière.



Une vente tout en douceur. Les visiteurs d'un site web de vente de meubles qui voyaient, sur la page d'accueil, le fond d'écran à nuages étaient ensuite plus enclins à acheter des canapés confortables. Ceux qui découvraient un arrière-plan avec des pièces de monnaie avaient ensuite tendance à acheter des canapés bon marché. *Avec l'aimable autorisation de Naomi Mandel et Oxford University Press.*

D'autres travaux de recherche ont révélé des effets aussi sournois avec des bannières publicitaires – que nous pensons tous pouvoir ignorer sans qu'elles influent sur notre lecture. Des expériences bien conçues ont montré que nous avons tort. Pendant la lecture, sur un site web, d'un article sur l'éducation, le fait d'être exposés à

une bannière publicitaire pour une nouvelle marque d'appareil-photo rendaient les visiteurs beaucoup plus favorables à cette publicité lorsqu'ils la retrouvaient ailleurs. Élément révélateur, cet effet se produisait même si les visiteurs ne se souvenaient pas avoir vu cette publicité, qui leur avait été présentée par tranches de cinq secondes en marge de l'article. En outre, plus la fréquence d'apparition de la publicité était importante, plus les lecteurs l'aimaient. Cette conclusion mérite de plus amples explications, car elle va à l'encontre de l'effet d'usure constaté quand une personne tombe souvent sur une même publicité et en a alors assez ou perd confiance en l'annonceur, qui semble penser que la faiblesse de son message l'oblige à le délivrer à de multiples reprises. Pourquoi ces bannières publicitaires, qui pouvaient apparaître jusqu'à vingt fois en cinq pages d'écran, ne subissaient pas ce phénomène d'usure ? Les lecteurs ne traitaient pas consciemment ces publicités et ne considéraient donc pas les informations associées comme pénibles ou douteuses.

Ces résultats offrent une opportunité fascinante pour les annonceurs en ligne : alors que la reconnaissance et le souvenir sont des indices de succès très largement utilisés dans toutes les autres formes de publicités, il se pourrait qu'ils fassent particulièrement sous-estimer l'efficacité des bannières publicitaires. Dans les nouvelles études, les bannières souvent projetées recevaient un accueil favorable et montraient une résistance exceptionnelle aux effets d'usure ordinaires, même si elles n'étaient pas reconnues et ne rappelaient rien aux personnes qui les voyaient. Il semble que ce troisième résultat (le fait que les internautes ne les remarquent pas directement) rende justement ces bannières publicitaires si efficaces. Après toutes ces décennies où on avait utilisé comme principal indice de la qualité d'une publicité la reconnaissance ou le souvenir, qui, dans le monde de la publicité, aurait cru que l'*absence* de souvenir d'un message commercial pouvait constituer un atout ?

Les résultats des études sur les fonds d'écran et sur les bannières publicitaires nous permettent de tirer un enseignement plus général quant au processus de communication : des informations ne méritant pas le détour en apparence et présentées en arrière-plan attirent puissamment l'attention et offrent d'innombrables occasions d'influencer.

Mais l'influence n'est pas toujours positive et souhaitable. À cet égard, il existe un grand nombre de données sur les effets indirects des fonds sonores, que les parents en particulier doivent prendre en compte. Le bruit ambiant, comme la circulation ou le passage d'avions, est une chose à laquelle nous pensons nous habituer et que nous croyons même pouvoir bloquer au bout d'un moment. Mais il est prouvé que ce bruit

perturbateur continue de s’immiscer, nuisant à la capacité d’apprentissage et d’exécution de tâches cognitives.

Une étude a révélé que les résultats aux tests de lecture des élèves d’une école élémentaire de New York étaient considérablement inférieurs si leur salle de classe était située près de voies ferrées surélevées, sur lesquelles passaient avec fracas des trains toutes les quatre à cinq minutes. Quand les chercheurs, armés de leurs conclusions, ont insisté auprès des autorités de transport et des membres du conseil de l’éducation de New York pour que soient installés sur les voies et dans les classes des équipements absorbant les bruits, les scores des élèves ont grimpé en flèche. Des résultats similaires ont été observés chez les enfants situés sous des couloirs aériens. Lorsque la ville de Munich a déménagé son aéroport, les scores aux tests de mémoire et de lecture se sont effondrés chez les enfants vivant près du nouveau site aéroportuaire, tandis qu’ils ont augmenté de manière significative pour les enfants proches de l’ancien site.

Ainsi, les parents dont l’école ou le foyer est victime des bruits de véhicules automobiles, de trains ou d’avions devraient insister pour que soient mis en place des systèmes anti-bruit. Les employeurs, dans l’intérêt de leurs employés – et de leur chiffre d’affaires –, seraient bien avisés d’en faire autant. Il faut que les enseignants prennent en compte les éventuels effets négatifs d’un autre type de stimuli de fond (internes), qui est source de distraction pour l’apprentissage et les résultats des jeunes gens en âge scolaire. Les classes aux murs couverts de décorations (posters, cartes et œuvres d’art) nuisent aux résultats que les élèves obtiennent en sciences. Il est clair que les informations en arrière-plan peuvent à la fois orienter et distraire la concentration. Quiconque recherche une influence optimale sur les autres doit gérer soigneusement ces données.²¹

Provoquer une évaluation positive

Bien que les locuteurs puissent utiliser des techniques de mobilisation de l’attention pour renforcer l’importance perçue d’une caractéristique ou d’un thème, le recours à ces méthodes n’est pas toujours judicieux. Prenez la remarque de Bernard Cohen sur la couverture médiatique – qui ne dit pas aux gens quoi penser mais à *quoi* penser. Toute technique pour attirer l’attention sur une idée ne porte ses fruits que si l’idée en vaut la peine. Si les arguments et preuves en confirmant la validité sont considérés comme sans valeur par le public ciblé, le fait d’orienter son attention vers cette mauvaise idée ne la rendra pas plus convaincante. Cette tactique pourrait très bien

avoir l'effet inverse que prévu. Après tout, si les personnes ciblées considèrent désormais une idée comme plus importante, elles devraient être encore plus susceptibles de s'y opposer si elle est de piètre qualité. De nombreuses recherches ont ainsi démontré que plus les gens accordent d'attention à quelque chose, plus leur opinion la concernant devient extrême (tranchée). Par conséquent, les méthodes pour capter l'attention ne sont pas la panacée pour les adeptes en puissance de la persuasion.²²

Cependant, si vous avez d'excellents arguments à avancer, dans certains contextes, ces tactiques donneront à votre message persuasif un attrait particulier, par exemple en cas de concurrence féroce. Dans le monde des affaires actuel, il est de plus en plus difficile de distancer ses concurrents. En matière de technologies de développement, de techniques de production et de méthodes commerciales, les progrès peuvent être facilement copiés, ce qui complique la tâche d'une entreprise quand il s'agit de se distinguer (eau en bouteille, carburant, assurance, transport aérien, services bancaires, machines industrielles) des offres des concurrents sur le même marché. Pour résoudre le problème, il faut essayer de se démarquer autrement. Les détaillants peuvent ouvrir plusieurs sites très commodes, les grossistes mettre des équipes commerciales imposantes sur le terrain, les fabricants proposer des garanties étendues, les prestataires de services créer des unités complètes de prise en charge de la clientèle. Et ils peuvent tous se lancer dans des opérations de publicité et de promotion à grande échelle afin que leur marque occupe et conserve une position dominante sur le marché. Mais ces solutions présentent un inconvénient. Étant donné le caractère onéreux de ces moyens de se différencier, les coûts peuvent s'avérer trop élevés pour bon nombre d'organisations.

Pour sortir de ce dilemme, la solution serait-elle de trouver un moyen peu coûteux de fixer l'attention du public sur un produit, un service ou une idée en particulier ? Eh bien oui, tant que l'élément mis en avant est de qualité – et plébiscité par les clients. Il est alors essentiel de faire en sorte que les observateurs fixent leur attention sur *cette* chose de qualité et non sur les offres tout aussi bonnes des concurrents. Ensuite, ses caractéristiques positives devraient être à la fois constatées et jugées importantes après examen.

Certaines données indiquent déjà que ces deux atouts peuvent conférer un avantage non négligeable à une marque quand les clients se concentrent sur elle sans prêter attention aux produits des concurrents. Bien que les données proviennent de différents contextes (centres commerciaux, campus universitaires et sites web) et types de produits (appareils photo, grands écrans de télévision, magnétoscopes et lessives), les

résultats mènent tous à la même conclusion : si vous acceptez de participer à une enquête de consommation sur un produit, par exemple un appareil photo 35 mm, l'enquêteur peut faire en sorte que vous notiez mieux une marque connue – disons Canon –, en vous demandant simplement d'examiner les qualités des appareils photo Canon, sans vous interroger sur les grandes marques rivales, comme Nikon, Olympus, Pentax ou Minolta.

Mieux, sans savoir pourquoi, vous pourriez avoir bien plus l'intention d'acheter un modèle 35 mm de la marque Canon, ou avoir bien plus envie d'effectuer cet achat immédiatement, sans ressentir le besoin de vous informer sur les modèles des autres marques. Néanmoins, tous ces avantages en faveur de Canon disparaîtraient si on vous demandait de tenir compte des qualités de ses appareils, mais, avant d'évaluer ces atouts, de réfléchir aux solutions proposées par Nikon, Olympus, Pentax et Minolta.

Par conséquent, pour tirer parti de la focalisation attentionnelle, la clé est de fixer l'attention sur une seule chose. Des travaux de recherche impressionnants montrent que le simple fait d'évaluer une chaîne d'hôtels et de restaurants, un bien de consommation ou même une association caritative, à l'exclusion des autres, peut automatiquement inciter à plus apprécier l'élément évalué et à être prêt à lui accorder un soutien financier.

Diverses organisations emploient de plus en plus la tactique consistant à faire évaluer *seulement* leurs produits et services. En tant que consommateur, je suis régulièrement sollicité par des fournisseurs pour noter leurs performances. On m'interroge de temps en temps par téléphone ou correspondance, mais généralement par courriel. Je dois parfois évaluer une seule expérience, comme un séjour récent dans un hôtel, un achat en ligne ou une communication avec un service client. Périodiquement, on me demande de juger les caractéristiques d'un partenariat en cours avec mon agence de voyage, mon établissement financier ou mon opérateur téléphonique. Les demandes paraissent assez innocentes et admissibles, car elles semblent avoir pour but (et j'en suis sûr) de recueillir des informations qui permettront d'améliorer la qualité de mes échanges commerciaux. Mais je serais surpris si, en acceptant de répondre, je n'offrais pas à mes interlocuteurs, surtout aux plus haut placés, un bonus caché : je focalise mon attention sur leurs plus grandes qualités, tout en occultant celles de leurs concurrents les plus dangereux.

Une autre recherche a approfondi ces conclusions en examinant la façon dont les dirigeants et les cadres font des choix stratégiques au sein de leur organisation. Des personnes chargées d'inverser la courbe descendante des ventes au sein d'une usine

de peinture ont pris part à l'étude. Chacune a dû évaluer la pertinence d'une seule de ces quatre solutions possibles : 1. augmenter le budget publicité, ce qui permettrait de mieux faire connaître la marque chez les bricoleurs, 2. baisser les prix, ce qui permettrait d'attirer des acheteurs plus sensibles au prix affiché, 3. embaucher d'autres commerciaux, qui pourraient insister pour disposer d'un linéaire de présentation plus important dans les magasins, ou 4. investir dans le développement de produits afin d'améliorer la qualité et de séduire des peintres professionnels qui en feraient leur marque préférée. Peu importait l'idée évaluée par les décideurs : le fait de cibler et de juger une seule solution les incitait à recommander *celle-ci* en priorité.

Mais, bien sûr, le décideur type n'adopterait pas une mesure en particulier sans évaluer toutes les alternatives viables, et il ne le ferait pas après n'avoir évalué qu'une seule option solide, n'est-ce pas ? Faux et archifaux, et ce, pour deux raisons. Tout d'abord, une analyse minutieuse de tous les moyens légitimes de réussir est chronophage, exige des délais potentiellement longs pour identifier, vérifier, puis établir les grandes lignes de tous les parcours prometteurs. Et les personnes haut placées ne sont pas parvenues au poste qu'elles occupent en traînant une réputation de « boulet » au sein de leur organisation.

Ensuite, pour n'importe quel décideur, un comparatif pénible de plusieurs options est difficile et stressant, tenant de la prouesse du jongleur qui essaie de faire voltiger plusieurs objets en même temps. Il en résulte une tendance (compréhensible) à éviter ou abrégé ce genre d'opération compliqué en optant pour la première solution applicable qui se présente. Cette tendance a un nom original en anglais, *satisficing*, inventé par l'économiste et lauréat du prix Nobel Herbert Simon – mélange des verbes *satisfy* et *suffice*^{2*}. Cette association reflète les deux objectifs simultanés d'une personne devant faire un choix – prendre une décision, et la bonne –, ce qui, selon Simon, implique que cette décision soit *suffisamment bonne*. Si, dans l'idéal, il est légitime de s'attacher à trouver une solution optimale, dans le monde qui est le nôtre, se caractérisant par une surcharge mentale, des ressources limitées et des délais à respecter, la norme est de trouver une solution *suffisaisante*.

Mais même pour les actions choisies de cette manière, on ne doit pas céder à une autre sorte d'évaluation exclusive, axée uniquement sur les avantages. Dans l'excitation de se retrouver face à une occasion en or à saisir, les décideurs sont malheureusement connus pour se concentrer sur ce qu'une stratégie pourrait faire *pour* eux si elle portait ses fruits, et pas suffisamment, voire jamais, sur ce qu'elle pourrait *leur* faire si elle échouait. Pour combattre cet excès d'optimisme potentiellement nuisible, il faut consacrer du temps à deux questions qui ne surgissent

souvent pas d'elles-mêmes : « Quels événements futurs pourraient faire mal tourner ce plan ? » et « Que nous arriverait-il si ce plan tournait mal ? » Des chercheurs travaillant sur la prise de décision ont étudié cette tactique qui consiste à prendre en compte la tactique inverse et ils ont trouvé qu'elle était à la fois facile à mettre en œuvre et remarquablement efficace pour rendre les jugements plus objectifs. L'organisation qui fait tout son possible pour se débarrasser de cet a priori (entre autres) dans la prise de décision peut recueillir des bienfaits considérables. Une étude portant sur plus d'un millier d'entreprises a établi que celles qui employaient des méthodes destinées à rendre les jugements plus objectifs voyaient leur retour sur investissement augmenter de 5 à 7 %, par rapport à celles qui ne les utilisaient pas.²³

Modifier la tâche à exécuter

Le 20 mars 2003, le président des États-Unis George W. Bush a ordonné l'invasion de l'Irak par les forces armées américaines. Après une série de frappes éclairs qui ont écrasé le gouvernement de Saddam Hussein, s'est installé un conflit violent, pénible, interminable et très coûteux pour les États-Unis en termes de vies humaines, d'argent, de prestige et d'influence mondiale. La justification initiale de l'administration Bush – débarrasser la région des « armes de destruction massive » de Saddam – est tombée (les armes n'ont jamais été découvertes) et a régulièrement évolué, englobant de nouveaux objectifs, comme mettre fin aux violations des droits de l'homme par Saddam et au soutien apporté par l'Irak à Al-Qaïda, protéger l'approvisionnement en pétrole et établir un rempart pour la démocratie au Moyen-Orient. Néanmoins, l'administration américaine a détourné l'attention de ces raisons douteuses et fluctuantes grâce à une campagne médiatique ingénieuse, qui a empêché l'opinion publique de songer aux motivations profondes du conflit et l'a incitée à se concentrer sur les opérations menées quotidiennement. Le résultat a été parfait, puisque les plus grandes agences de presse du monde entier ont modifié leur façon de suivre le conflit.

On doit le « programme de journalistes embarqués » de la guerre d'Irak à une décision prise conjointement par les autorités américaines et les dirigeants des principaux médias. Il s'agissait de placer au sein des unités de combat des journalistes, qui mangeaient, dormaient et voyageaient avec elles au gré des différentes opérations menées. Bien que le nombre exact de journalistes embarqués varie selon les sources, à son apogée le programme comptait entre six cents et sept cents journalistes bénéficiant de l'accès qui leur avait été refusé par les dirigeants américains lors de la guerre du Golfe de 1991 et les précédentes opérations militaires

en Afghanistan. Cherchant à la fois à mieux assurer la sécurité de toutes les personnes concernées et à mener une opération de relations publiques, l'armée américaine a conçu ce programme dirigé par les responsables des affaires publiques du ministère de la Défense du gouvernement Bush.

Pour les dirigeants des organes de presse, ce programme passionnant présentait des avantages évidents. Leurs journalistes étant au plus près des troupes, ils pouvaient faire vivre à leur public l'expérience des combats avec une précision et des détails sans précédent. La perspective de fournir des vidéos, photos et récits de première main, fascinants et poignants, avait tout de la concrétisation d'un rêve pour des organes de presse qui avaient rongé leur frein face à la rétention d'informations lors des précédentes campagnes militaires.

Outre cette incursion dans la vie militaire, ce statut privilégié a permis aux journalistes embarqués d'avoir accès aux soldats et à la vie personnelle de ces hommes et femmes. Ces histoires humaines sont très convoitées par les médias d'information pour leur capacité à générer de l'audience. Une étude a révélé que les journalistes embarqués faisaient ressortir la dimension humaine dans plus d'un tiers de leurs reportages, contre 1 % pour les journalistes traditionnels.

Pour les autorités américaines, ce programme présentait d'autres avantages, tout aussi intéressants. Tout d'abord, sous l'aile de protecteurs armés, les représentants des médias présents en Irak couraient bien moins de risques. L'éventualité que des centaines de journalistes, essayant de trouver, en zone de guerre, des histoires susceptibles de faire les gros titres, se retrouvent eux-mêmes parmi les otages et les victimes, ou en péril, représentait un casse-tête que l'armée souhaitait éviter. De plus, les jugements personnels de journalistes venus du monde entier (près de 40 % des équipes embarquées étaient employées par des agences étrangères) offraient à l'armée une protection précieuse, face aux éventuels mensonges du gouvernement de Saddam sur le déroulement de la guerre. Comme l'a dit Bryan Whitman, porte-parole du Pentagone, les journalistes embarqués étaient aux premières loges pour contester la crédibilité « de ce que pouvait déclarer le ministère de la Défense irakien ».

Il existait un troisième avantage, bien plus considérable, pour les forces armées. Les responsables des organes de presse étaient tellement séduits par le principe de ce programme de journalistes embarqués qu'ils ont fait des concessions. La couverture médiatique était plus favorable à l'armée, qui intervenait dans la formation, la sélection et le renvoi des journalistes et avait un droit de regard sur les reportages avant diffusion ou publication. Lors d'une conférence organisée un an après l'invasion, on a demandé au colonel Rick Long, responsable des relations avec la

presse au sein du corps des Marines, pourquoi l'armée s'était montrée favorable au programme. Il a répondu sans détour : « Honnêtement, notre mission est de gagner la guerre. Et il s'agit en partie d'une guerre de l'information. Nous allons donc tenter de dominer les débats sur le terrain de l'information... Dans l'ensemble, nous sommes très satisfaits du résultat. » Le colonel Long et ses collègues avaient toutes les raisons d'être contents. Les travaux menés à l'époque sur les reportages en provenance d'Irak ont découvert une tendance plus favorable aux militaires dans les textes des journalistes embarqués.

Mais cette disparité de ton était modeste, comparée à une seconde différence entre les reportages de journalistes embarqués et ceux des autres. Et cette différence servait plus les desseins de l'administration Bush que ceux des troupes sur le terrain. Les récits des journalistes embarqués étaient presque exclusivement axés sur les soldats : leurs activités quotidiennes, l'alimentation, l'habillement, le ravitaillement, les préparatifs avant les missions, les tactiques employées et le courage dont ils faisaient preuve sur le champ de bataille. Ainsi, 93 % de toutes les histoires racontées par les journalistes embarqués proposaient le point de vue des combattants, contre 50 % des narrations de leurs confrères. Et, dans la mesure où elle avait parfaitement su nourrir, habiller, approvisionner et former des soldats qui, pour la majeure partie, se montraient efficaces et courageux, l'armée avait de bons arguments à faire valoir auprès de ceux qui étaient chargés de raconter son histoire au plus près de l'action.

Toutefois, dans cette couverture médiatique intense, mais en même temps limitée, l'essentiel était perdu de vue : les journalistes embarqués – dont les reportages ont fait, de façon extraordinaire, 71 % des unes des journaux pendant tout le conflit – ne traitaient pas les enjeux politiques plus généraux, comme les justifications de la participation américaine (par exemple, l'absence d'armes de destruction massive n'était mentionnée que dans 2 % de tous les articles et reportages) ou l'impact de la guerre sur le statut et l'influence des États-Unis à l'étranger. Comment attendre autre chose de leur part ? Leurs supérieurs les avaient chargés de couvrir « les menus détails du conflit », comme l'a indiqué une analyse, ce qui mobilisait entièrement leur temps, leur énergie et leur attention.

De retour au pays, après avoir quitté leur unité de combat, nombre d'« embarqués » ont pu réfléchir sur le point de vue restreint que leur mission leur avait donné. Mais, sur le terrain, se focaliser en permanence sur les soldats et leurs actions militaires était le leitmotiv des médias. Après avoir passé en revue tous les articles publiés à l'époque, le sociologue et analyste des médias Andrew Lindner a décrit nettement le résultat : « Non seulement les journalistes embarqués représentent la majeure partie de

la couverture médiatique assurée, mais leur opinion domine l'attention publique. » Ainsi, avec une vaste majorité de Unes ne parlant jamais des motivations de l'implication américaine, mais plutôt des acteurs et des méthodes, le message délivré à l'opinion publique était limpide : vous *devez* prêter attention à la conduite de la guerre et non aux raisons pour lesquelles les États-Unis mènent cette dernière.

Une des conclusions de la recherche traitée dans le présent chapitre, c'est que les thèmes attirant l'attention voient leur importance perçue augmenter. Ces travaux de recherche démontrent également que si les gens ne s'intéressent pas à un sujet, c'est qu'ils supposent que son importance est moindre. Compte tenu de ces tendances de l'être humain, réfléchissez aux répercussions que le programme de journalistes embarqués a pu avoir sur l'opinion publique américaine au sujet de l'invasion de l'Irak. Le déploiement de journalistes dans les unités de combat a favorisé la publication du genre de contenu – récits en direct des combats et histoires de combattants chargées d'un grand pouvoir émotionnel – que les médias aiment présenter et que l'opinion publique aime s'approprier. Ce contenu a accaparé l'attention de l'opinion publique et indiqué à celle-ci quels facteurs de l'invasion étaient à considérer comme plus et moins importants, c'est-à-dire, respectivement, ceux qui se rattachaient aux actions individuelles et aux résultats des batailles, et ceux qui se rapportaient aux justifications initiales et aux buts géopolitiques. Dans la mesure où les combats en première ligne représentaient une grande force de la guerre et les enjeux stratégiques une grande faiblesse, le programme de journalistes embarqués se devait de laisser la part belle à la réussite et non à l'échec de la campagne de l'administration Bush en Irak. C'est l'illusion de fixation qui a garanti cela.

Rien ne laisse penser que cette couverture médiatique déséquilibrée dans les sujets abordés était au cœur des motivations de l'administration et de l'armée américaines à l'heure de mettre en place ce programme de journalistes embarqués. Ces instances semblent avoir surtout été intéressées par la guerre d'informations traditionnelle, qui consiste à mieux surveiller et former les journalistes et à les placer dans une position de témoins afin de contrer la propagande ennemie. De même, il n'est pas prouvé que les responsables des organes de presse ayant contribué à la conception du programme aient complètement anticipé toute l'étendue de ses avantages pour l'administration Bush en termes de relations publiques. Ce n'est que rétrospectivement, une fois que les résultats des analyses ont commencé à fleurir dans les revues universitaires, que cette prise de conscience s'est formée. L'ironie de la chose, c'est que le principal effet de ce programme de journalistes embarqués a été un effet secondaire caché. C'était le

produit dérivé inattendu de la décision de donner à la mission des reporters de guerre les plus visibles une portée limitée plutôt que globale.²⁴

L'orientation de l'attention vers une information favorable a un impact furtif qui ne permet pas seulement de tourner à son profit une mission attribuée. Comme nous l'avons vu, la manipulation des informations d'arrière-plan et l'incitation à une évaluation exclusive ont un pouvoir de persuasion qui n'est pas non plus perçu par les personnes soumises à ces procédés. À cause de cette influence secrète, les techniques simplement destinées à orienter pour un temps l'attention peuvent s'avérer des outils de pré-suasion redoutablement efficaces. Mais il existe une autre raison essentielle à cela.

CHAPITRE 4 : QUAND L'OBJET DE L'ATTENTION DEVIENT UNE CAUSE

Il n'est pas étonnant que nous accordions beaucoup d'importance à des facteurs qui attirent notre attention. Nous leur attribuons également un lien de causalité. Par conséquent, l'attention orientée donne aux éléments sur lesquels nous nous concentrons une sorte de poids initial dans notre réflexion. Ces facteurs deviennent alors des causes, puis des réponses à la question la plus essentielle que se pose l'être humain : pourquoi ?

Puisque nous accordons une attention toute particulière aux véritables causes qui nous entourent, si nous nous penchons sur un facteur donné, nous sommes alors plus à même de le considérer comme une cause. Prenez les paiements. Dans la mesure où la quantité d'argent est très importante dans les échanges – « Je vous paie *tant* si vous faites *ceci* » –, nous avons tendance à en déduire que le paiement a déclenché l'action, alors que c'est en fait un autre facteur moins visible. Les économistes, en particulier, ont souvent cette tendance, car les aspects monétaires d'une situation occupent une place prépondérante dans leurs centres d'intérêt et analyses.

Ainsi, lorsque l'économiste de la Harvard Business School Felix Oberholzer-Gee s'est approché de personnes faisant la queue à différents endroits et leur a offert de l'argent pour qu'elles le laissent passer, il a estimé qu'un modèle purement économique indiquait que, plus il proposerait d'argent, plus les gens désireux d'accepter la tractation seraient nombreux. Et c'est ce qu'il a découvert : 50 % des personnes se voyant proposer 1 \$ le laissaient passer, 65 % le faisaient pour 3 \$ et le taux d'acceptation bondissait à 75 % et 76 % lorsqu'il offrait respectivement 5 \$ et 10 \$.

Selon la théorie économique classique, qui stipule que l'intérêt personnel financier est la principale cause du comportement humain, ces incitations plus élevées persuadaient les gens de conclure l'affaire pour améliorer leur situation. Comment pourrait en douter n'importe quel témoin de la transaction ? Les incitations particulièrement évidentes *causaient* les effets obtenus en raison de leur lien direct avec le gain financier final, n'est-ce pas ? Rien de surprenant là-dedans, non ? Eh bien, oui, sauf qu'une autre découverte remet en cause ce raisonnement : presque personne n'a pris l'argent.

« Bizarre », a dû se dire Oberholzer-Gee. En effet, ses données affichaient un certain nombre de curiosités, tout du moins aux yeux de ceux qui pensent que la cause suprême de toute action humaine est l'intérêt financier. Par exemple, si des incitations financières supérieures permettaient à celui qui voulait doubler de parvenir à ses fins, ce n'est pas pour autant que les personnes acceptaient plus souvent l'argent. S'il proposait plus, les gens cédaient leur place, sans pour autant accepter la somme pourtant supérieure. Pour expliquer sa découverte, Oberholzer-Gee a abandonné l'idée de considérer les facteurs économiques comme essentiels et il a privilégié un facteur caché : les gens se sentent obligés d'aider les personnes dans le besoin.

Cette obligation provient de l'altruisme ambiant que les spécialistes de l'étude du comportement appellent la *norme de responsabilité sociale*. Elle stipule que nous devons aider ceux qui ont besoin d'une assistance proportionnelle à leur besoin.

Plusieurs décennies de recherche montrent qu'en général, plus quelqu'un a besoin de nous, plus nous nous sentons obligés de venir à son secours, plus nous ressentons de la culpabilité si nous ne l'aidons pas et plus nous sommes susceptibles d'apporter notre aide. Vues sous cet angle, ces découvertes étonnantes sont parfaitement logiques. Le paiement favorise l'acceptation parce qu'il alerte le bénéficiaire sur l'ampleur du besoin. Voilà pourquoi plus la récompense était élevée, plus le consentement était fréquent, même si la plupart des gens ne souhaitaient pas empocher l'argent : une somme plus importante signifiait que le besoin du demandeur était plus marqué. (« Si ce type accepte de payer une belle somme pour passer devant moi, c'est qu'il doit vraiment *avoir besoin* de progresser vite dans la file. »)²⁵

Il serait naïf d'affirmer que les facteurs économiques ont un faible rôle dans les actions humaines, mais j'affirmerais que, malgré leur caractère visible (et donc le fait qu'ils soient au centre de l'attention), ils sont souvent moins déterminants qu'ils ne le paraissent. À l'inverse, il existe de nombreux autres facteurs – obligations sociales, valeurs personnelles, morale –, qui, malgré leur caractère discret, sont souvent *plus* déterminants qu'on ne le pense. Des éléments séduisants dans les interactions humaines, tels que l'argent, ne semblent pas uniquement plus importants, mais également plus causaux. Et la causalité supposée, surtout lorsqu'elle s'établit par le biais d'une attention orientée, est essentielle dans l'influence – elle l'est suffisamment pour expliquer des schémas comportementaux qui peuvent se répartir en deux catégories : les plus ou moins déconcertants et les plus ou moins inquiétants.

Tenter sa chance

Dans la première catégorie, vous avez le cas d'une altération de produits le plus connu de tous les temps. À l'automne 1982, quelqu'un s'est rendu dans des supermarchés et drugstores de la région de Chicago, a injecté du cyanure dans des comprimés anti-inflammatoires (Tylenol) qui ont par la suite été achetés. Cet événement est resté dans les mémoires pour plusieurs raisons. Tout d'abord, sept habitants de Chicago sont morts après avoir ingéré le poison – dont quatre membres d'une même famille qui avaient utilisé la même boîte. Ensuite, l'assassin n'a jamais été retrouvé, l'affaire n'ayant donc pas d'épilogue, ce qui suscite un certain malaise.

Mais le souvenir de cette affaire reste essentiellement vivace, non pas pour ces raisons regrettables, mais pour deux raisons favorables : grâce à elle, une législation fondamentale a été votée pour assurer la sécurité des produits et l'industrie pharmaceutique a adopté un conditionnement inviolable diminuant les risques pour

les consommateurs. En outre, grâce aux mesures prises rapidement par le fabricant du Tylenol (Johnson & Johnson), qui a rappelé 31 millions de boîtes, cette affaire est devenue un cas d'école pour la gestion de crise en entreprise et elle reste la norme de référence. (Il est vivement conseillé aux entreprises d'agir sans hésiter afin d'informer et de protéger les consommateurs, même si cela implique des frais considérables.)

Outre ces caractéristiques marquantes, un autre élément de l'affaire m'a frappé, même s'il est passé presque entièrement inaperçu. Très vite, l'implication des flacons de Tylenol dans les décès étant déjà établie, mais l'ampleur de l'altération n'étant pas encore connue, Johnson & Johnson a publié des avertissements dans tout le pays afin d'éviter d'autres accidents. L'un de ces messages indiquait aux consommateurs le numéro des lots de flacons concernés – numéro qui permettait d'identifier où et quand un lot particulier avait été fabriqué. Comme ils avaient été les premiers à être identifiés, les lots 2 880 et 1 910 sont devenus connus de tous.

Immédiatement, et étrangement, des Américains habitant dans des États où il existait des loteries ont commencé à jouer massivement ces deux numéros. Dans le Rhode Island, le New Hampshire et la Pennsylvanie, les responsables des loteries ont annoncé être contraints de suspendre les paris sur ces numéros, car on avait dépassé les « plafonds ».

Pour expliquer au mieux cette série d'événements, étudions les caractéristiques de ces numéros. Tout d'abord, ils étaient ordinaires, et n'avaient donc rien de particulier pour que l'on s'en souvienne facilement. Ensuite, ils étaient associés à un véritable malheur. En outre, ils étaient particulièrement liés, dans l'esprit des Américains, à l'image de la mort par empoisonnement. Et pourtant, ces numéros ont fait croire à de nombreux Américains que leurs chances de succès à la loterie étaient plus grandes. Pourquoi ? Notre précédente analyse donne une réponse à cette question : à cause de toute la publicité faite autour de ces numéros, ces derniers ont été au centre de toute l'attention. Et ce sur quoi on se focalise est censé avoir des propriétés causales, c'est-à-dire avoir la faculté de provoquer des événements.

Le résultat des tirages révéla que tous ceux qui croyaient avoir une plus grande chance de gagner en jouant ces numéros avaient tort. Mais je doute que les personnes qui avaient perdu en aient tiré des leçons pour éviter de commettre la même erreur à l'avenir. La tendance à croire que l'objet de l'attention est une cause exerce une emprise trop profonde et trop systématique sur l'esprit humain.

Toute une vie

Imaginons que vous vous trouviez dans un bistrot à déguster un café. À la table juste devant vous, un homme et une femme sont en train de choisir le film qu'ils vont aller voir ce soir. Au bout de quelques minutes, ils font leur choix, puis se dirigent vers le cinéma. Au moment où ils partent, vous remarquez qu'un de vos amis était assis à la table juste derrière eux. Votre ami vous voit, puis vous rejoint. Il fait un commentaire sur ce que disait le couple : « Il n'y a toujours *qu'une seule* personne qui prend la décision dans ce genre de discussion, hein ? » Vous riez et approuvez de la tête, car vous l'avez remarqué également : même s'il a essayé de se montrer diplomate, c'est bien l'homme qui a choisi le film. Mais votre amusement disparaît quand votre ami ajoute : « Elle paraissait très douce, mais elle a insisté jusqu'à ce qu'elle parvienne à ses fins. »

Le Dr Shelley Taylor, psychologue sociale de l'université de Californie à Los Angeles (UCLA), sait pourquoi vous et votre ami avez des jugements inverses sur l'auteur de la décision, bien que vous ayez entendu la même conversation. C'est une question de placement : vous étiez derrière la femme et voyiez donc mieux l'homme, tandis que votre ami avait l'angle de vision opposé. Taylor et ses collègues ont mené une série d'expériences au cours desquelles les observateurs regardaient et écoutaient des conversations soigneusement scénarisées pour que le temps de parole soit égal. Certains étaient à une place d'où ils voyaient le visage d'un seul interlocuteur, tandis que d'autres se trouvaient sur le côté et pouvaient voir le visage des deux. Tous les observateurs devaient ensuite indiquer qui avait eu le plus d'influence sur la conversation, en se basant sur le ton, le contenu et l'orientation. Les résultats étaient toujours les mêmes. Le lien de causalité le plus fort était attribué à la personne dont le visage était le plus visible.

Taylor m'a raconté une histoire amusante mais très révélatrice sur la fois où elle a été convaincue par le pouvoir de ce phénomène (la dimension causale présumée de l'objet au centre de l'attention). Lors de la préparation de l'étude initiale, elle a demandé à deux assistants de répéter une conversation au cours de laquelle il était crucial que chacun bénéficie exactement du même temps de parole. Elle s'est installée tour à tour derrière l'un et l'autre et s'est surprise à reprocher à celui dont elle voyait le visage de « dominer les débats ». Finalement, après plusieurs critiques de ce genre, deux de ses collègues, assistant à la conversation sur le côté, ont coupé Taylor, exaspérés, pour lui indiquer qu'aucun des deux interlocuteurs ne semblait dominer l'autre. Taylor dit qu'à l'époque, elle savait, sans avoir pourtant encore recueilli aucune donnée, que son expérience serait une réussite, car elle avait déclenché, sur elle-même, l'effet escompté.

Quelles que soient les mesures prises, les chercheurs ne pouvaient empêcher les observateurs de partir du principe que l'agent de causalité de la conversation à laquelle ils assistaient était celui dont ils voyaient le visage. Ils ont été stupéfaits de constater qu'ils le faisaient presque « automatiquement » et « inéluctablement », même quand le sujet de la conversation leur importait, même quand ils étaient distraits par les chercheurs, même quand ils devaient attendre longtemps avant de porter leur jugement sur les interlocuteurs ou qu'ils s'attendaient à donner leur avis à d'autres personnes. En outre, le même schéma revenait, que les juges soient des hommes ou des femmes et qu'ils assistent à la conversation directement ou à travers une vidéo.²⁶

Lorsque j'ai interrogé Taylor sur cette dernière variante, elle a indiqué que l'enregistrement était destiné à contrôler l'expérience. Grâce aux différents angles de caméra, elle pouvait être certaine que tous les éléments de conversation seraient identiques à chaque visionnage. Lors de la première publication de ses résultats, l'effet révélé par les interactions filmées (la dimension causale présumée de l'objet au centre de l'attention) n'a pas été considéré comme un aspect important des conclusions de Taylor. Mais aujourd'hui, la situation a changé, car les enregistrements contribuent souvent à déterminer la culpabilité ou l'innocence de suspects dans des affaires criminelles. Pour définir pourquoi et comment cela se fait, une digression s'impose. Il s'agit de prendre en compte un élément effrayant de tous les systèmes judiciaires : lors d'interrogatoires, les policiers ont le pouvoir d'obtenir les aveux de personnes qui n'ont pas commis le crime en question.

L'extorsion de faux aveux est troublante pour deux raisons. La première est sociétale et concerne les erreurs judiciaires et l'iniquité que ces aveux fabriqués génèrent au sein de n'importe quelle culture. La seconde est plus individuelle, impliquant l'éventualité que nous soyons nous-mêmes poussés à avouer par des interrogateurs convaincus, à tort, de notre culpabilité. Bien que la plupart d'entre nous jugent cette éventualité comme hautement improbable, elle survient plus souvent que nous le pensons. Le principe selon lequel il est impossible de persuader une personne innocente d'avouer un délit, et plus particulièrement un crime, est faux. Cela se produit à une fréquence alarmante. Bien que les aveux obtenus au cours de la plupart des interrogatoires de police soient vrais et corroborés par d'autres preuves, les juristes ont mis au jour un nombre tristement élevé de faux aveux extorqués. L'erreur est souvent démontrée par la suite grâce à des faits attestés, tels que des éléments physiques (ADN ou empreintes digitales), des informations nouvelles (preuve de la présence du suspect à des centaines de kilomètres de la scène de crime), et même la

preuve qu'aucun crime n'a été commis (la victime présumée est en fait vivante et en parfaite santé).²⁷

Les mêmes juristes ont établi une longue liste de facteurs permettant d'expliquer l'extorsion de ces faux aveux. Deux me paraissent particulièrement puissants. Le premier me concerne en tant que citoyen ordinaire. Si la police me demandait de venir au commissariat pour les aider à résoudre l'énigme de la mort de l'un de mes voisins – avec lequel je me suis peut-être disputé par le passé –, je serais ravi de rendre service. Ce serait faire preuve de civisme. Et si, pendant l'interrogatoire, je commençais à sentir que la police me soupçonnait, je n'exigerais pas la présence d'un avocat, puisque je serais certain que les policiers verraient bien que je leur dis la vérité. De plus, je ne tiendrais pas à confirmer leurs doutes éventuels en me cachant derrière un avocat, mais souhaiterais sortir de l'interrogatoire une fois tous les doutes levés.²⁸

Cependant, en tant que suspect, mes envies compréhensibles – aider la police, puis les convaincre que je n'avais rien à voir avec ce meurtre – pourraient me mener à ma perte, pour la deuxième raison qui explique les faux aveux. Dans ce cas, je suis concerné en tant qu'observateur de l'influence sociale : en décidant de répondre seul aux questions, je pourrais me soumettre à une série de techniques perfectionnées par les interrogateurs au fil des siècles afin d'obtenir des aveux de la part de suspects. Certaines de ces techniques sont surnoises et la recherche a montré qu'elles accroissaient la probabilité que les personnes interrogées avouent des actes qu'elles n'avaient pas commis : mentir sur l'existence d'empreintes digitales ou de témoignages incriminants ; pousser les suspects à rejouer dans leur tête la scène qui a abouti au meurtre ; les plonger dans un état de confusion psychologique en les privant de sommeil et en les soumettant au feu incessant et épuisant des questions. Les partisans de ce genre de tactiques affirment qu'elles sont destinées à obtenir la vérité. Mais, à vrai dire, il arrive qu'elles ne fassent que provoquer des aveux dont l'inexactitude est vérifiable.²⁹

La vie de Peter Reilly, à l'âge de 18 ans, a basculé définitivement un soir de 1973, quand, de retour d'une réunion de jeunes gens organisée à l'église du coin, il trouva sa mère à même le sol, agonisant dans une mare de sang. Bouleversé et titubant à la vue de ce spectacle, il eut cependant la présence d'esprit d'appeler immédiatement à l'aide. Mais, lorsque les secours arrivèrent, Barbara Gibbons était décédée. L'examen

du corps révéla qu'elle avait été tuée sauvagement : elle avait la gorge tranchée, trois côtes cassées et les deux jambes fracturées.

Avec son mètre soixante-dix et ses 55 kilos, l'absence de la moindre goutte de sang sur le corps, les vêtements ou les chaussures, Peter Reilly ne ressemblait vraiment pas à un meurtrier. Et pourtant, dès le départ, quand la police le trouva le regard vide devant la chambre où sa mère gisait, elle le soupçonna d'être le meurtrier. Dans sa ville du Connecticut, certains se moquaient de l'excentricité de cette femme, mais beaucoup d'autres n'en riaient pas, la qualifiant d'imprévisible, de versatile, de belliqueuse et de déséquilibrée. Elle semblait prendre plaisir à irriter les personnes qu'elle rencontrait – plus particulièrement les hommes –, les rabaissant, les affrontant et les défiant. Barbara Gibbons était à tous égards une femme avec qui il était difficile de s'entendre. Il ne semblait donc pas incongru à la police que Peter, fatigué des conflits permanents de sa mère, ait pu « s'emporter » et la tuer dans un accès de rage.

Sur les lieux et même plus tard, une fois emmené au poste pour être interrogé, Peter fit jouer son droit d'être assisté d'un avocat, pensant que s'il disait la vérité, on le croirait et qu'il serait très vite libéré. C'était vraiment un mauvais calcul de sa part, vu son manque de préparation, tant juridique que psychologique, aux assauts de persuasion qu'il s'appropriait à subir. Il fut interrogé pendant seize heures par quatre policiers qui se relayaient, dont l'opérateur du détecteur de mensonges, qui informa Peter que, conformément aux conclusions de la machine, il avait tué sa mère. Cet échange, comme l'indique la transcription de l'interrogatoire, ne laissait guère de doutes sur le degré de certitude de l'opérateur :

Peter : Est-ce que ça lit mon cerveau ?

Opérateur : Tout à fait. Tout à fait.

Peter : Est-ce que ça dit que c'est vraiment moi ? Ça ne pourrait pas être quelqu'un d'autre ?

Opérateur : Impossible. Pas selon ses réactions.

En fait, les résultats du polygraphe sont loin d'être infaillibles, même soumis à des experts. En raison de leur manque de fiabilité, ils ne constituent pas une preuve pour les tribunaux de nombreux États et pays.

L'interrogateur en chef dit ensuite à Peter que des preuves physiques prouvant sa culpabilité avaient été recueillies, ce qui était faux. Il suggéra également au garçon la façon dont il avait pu s'y prendre sans se souvenir de l'événement : furieux contre sa mère, il avait été pris d'une folie meurtrière au cours de laquelle il l'avait massacrée. Et il avait ensuite refoulé cet affreux souvenir. Sa mission et celle de Peter étaient maintenant de « creuser, creuser, creuser » dans l'inconscient du garçon pour faire

remonter le souvenir à la surface. Creuser, creuser, creuser, ils l'ont fait, explorant tous les moyens de faire ressurgir le souvenir, jusqu'à ce que Peter commence à se rappeler – de manière floue dans un premier temps, puis de plus en plus nettement – qu'il avait tranché la gorge de sa mère et frappé celle-ci à coups de pied. À la fin de l'interrogatoire, le fruit de son imagination était devenu réalité dans l'esprit de l'interrogateur et de Peter lui-même :

Interrogateur : Mais tu te rappelles lui avoir tranché la gorge avec un rasoir de coiffeur.

Peter : C'est difficile à dire. Je pense me rappeler l'avoir fait. Je veux dire que je m' imagine en train de le faire. Ça me revient du fin fond de mon esprit.

Interrogateur : Et ses jambes ? Que vois-tu à ce niveau-là ? Te rappelles-tu avoir piétiné ses jambes ?

Peter : Puisque vous le dites, j' imagine que je l'ai fait.

Interrogateur : Tu n' imagines rien. Je pense que c'est la vérité qui commence à ressortir. C'est ce que tu veux.

Peter : Je sais...

Le fait d'analyser encore et encore ces images finit par convaincre Peter qu'ils avaient mis au jour sa culpabilité. En compagnie de ses interrogateurs, qui l'incitèrent à briser son « blocage mental », l'adolescent reconstitua, à partir des scènes inventées dans sa tête, un récit de ses actes correspondant aux détails qu'on lui avait fournis sur le meurtre. Finalement, un peu plus de vingt-quatre heures après ce crime effroyable, bien qu'encore peu sûr de nombreux détails, Peter Reilly avoua et signa ses aveux, lesquels correspondaient précisément à l'explication proposée par ses interrogateurs et qu'il avait fini par considérer comme exacte. Pourtant, au début de l'interrogatoire, il la jugeait fausse et elle n'était d'ailleurs pas vraie, comme le prouvèrent par la suite les événements.

Quand Peter se réveilla dans une cellule le lendemain, ne subissant plus la fatigue terrible des interrogatoires et les assauts de persuasion, il ne croyait plus à ses aveux. Mais il était trop tard pour se rétracter de façon convaincante. Pour presque tous les acteurs du système judiciaire américain, ses aveux demeuraient une preuve incontestable de sa culpabilité : un juge rejeta la demande d'annulation des aveux pendant le procès du jeune homme, arguant qu'ils avaient été faits volontairement. La police était tellement satisfaite que ces aveux incriminent Peter qu'elle cessa de rechercher d'autres suspects. L'avocat général en fit son argument principal et le jury qui condamna Peter de meurtre s'appuya dessus pour délibérer.

Ces personnes ne croyaient pas qu'une personne normale pouvait être poussée à avouer un crime sans être menacée, victime de violence ou de torture. Et elles avaient tort : deux ans plus tard, à la mort du procureur général, on trouva dans ses dossiers une preuve attestant que, le soir du crime, Peter se trouvait dans un autre endroit à une heure le disculpant. Cette preuve entraîna l'annulation de sa condamnation, le rejet de toutes les charges et sa libération de prison.



Avouez et vous ne serez pas acquitté.

Peter Reilly, entouré des adjoints du shérif, en route pour la prison après sa condamnation. Avec l'aimable autorisation de Roger Cohn.

Un vieil adage dit qu'avouer est bon pour l'âme. Mais, pour les suspects d'une affaire criminelle, c'est néfaste à tout autre point de vue. Ceux qui avouent risquent bien plus d'être inculpés, jugés, considérés comme coupables et condamnés à une peine sévère. Comme l'a admis en 1830 le grand juriste américain Daniel Webster : « Il n'y a d'autre refuge aux aveux que le suicide et le suicide est un aveu. » Un siècle et demi plus tard, William Brennan, juge assesseur renommé de la Cour suprême des États-Unis, a développé le propos de Webster en livrant une observation étonnante sur le système judiciaire : « Le versement au dossier d'aveux rend superflus les autres aspects d'un procès. Le vrai procès, à tous égards, intervient lorsque les aveux sont obtenus. »

Il existe une preuve glaçante que Brennan avait raison. L'analyse de 125 affaires impliquant des aveux fabriqués a révélé ceci : 81 % des suspects qui avouaient dans

un premier temps, avant de revenir sur leur déclaration et de plaider non coupables, étaient condamnés lors de leur procès – alors qu’il s’agissait de faux aveux ! Peter Reilly a subi le même sort que l’immense majorité des personnes persuadées d’avouer des crimes qu’elles n’ont pas commis, ce qui soulève une question légitime : pourquoi mettre en lumière ses aveux, au détriment d’autres affaires plus médiatisées et poignantes qui ont eu la même issue – par exemple celles dans lesquelles on a persuadé plusieurs suspects d’avoir commis, en groupe, un crime dont chacun des membres était innocent ?

Eh bien, ce n’est pas pour ce qui s’est passé pendant son interrogatoire, son procès, sa condamnation ou des batailles judiciaires ultérieures. Il s’agit d’un événement qui s’est produit vingt ans plus tard. Peter, qui avait occupé différents emplois subalternes dans la vente, devait s’exprimer devant un panel chargé d’étudier les causes et conséquences d’aveux extorqués, et on doit cet événement à l’homme assis à côté de lui, au nom ordinaire d’Arthur Miller. Mais il n’avait rien d’ordinaire, car il s’agissait bien d’Arthur Miller, considéré par certains comme le plus grand auteur dramatique américain, qui a écrit *Mort d’un commis voyageur*, parfois considéré comme la plus grande pièce dramatique américaine. Comme si cela ne suffisait pas pour attirer notre attention, il a été marié pendant cinq ans à la femme qui passe pour être le plus grand sex-symbol de l’histoire des États-Unis, à savoir Marilyn Monroe.

Après avoir été présenté à l’assistance par Peter comme l’un de ses principaux défenseurs, Miller expliqua sa présence dans ce panel par son intérêt de longue date « pour la question des aveux, autant dans [s]a vie personnelle que dans [s]es pièces ». Pendant la période de la chasse aux sorcières aux États-Unis dans les années 1950, plusieurs amis et connaissances de Miller furent convoqués à des audiences devant le Congrès, où ils subirent le feu de questions bien préparées et destinées à les pousser à avouer qu’ils appartenaient au Parti communiste et à révéler les noms de membres évoluant dans le monde du divertissement. Miller fut lui-même cité à comparaître par le House Un-American Activities Committee (HUAC – commission de la Chambre sur les activités anti-américaines). Il se retrouva sur la liste noire, écopa d’une amende et fut privé de son passeport pour n’avoir pas répondu à toutes les questions du président de cette commission.

On voit le rôle des aveux dans la pièce de Miller intitulée *Les Sorcières de Salem*, sa pièce la plus jouée. Bien que l’action se situe en 1692 pendant le procès en sorcellerie de Salem, Miller l’a écrite de façon allégorique afin de refléter l’interrogatoire devant le Congrès auquel il a assisté et dont il a admis par la suite qu’il s’agissait de celui de Peter Reilly.

Miller s'exprima assez brièvement devant le panel, mais il raconta sa rencontre à New York avec une Chinoise, Nien Cheng. Pendant la révolution culturelle chinoise, dans les années 1960 et 1970, destinée à purger le pays de tous les éléments capitalistes, elle subit des interrogatoires musclés visant à la faire avouer qu'elle était une espionne anticomuniste. Au bord des larmes, Nien se dit particulièrement touchée d'avoir vu, après sa sortie de prison, la pièce *Les Sorcières de Salem* jouée dans son pays natal. À l'époque, elle était convaincue que les dialogues avaient été en partie réécrits par le metteur en scène chinois de façon à adapter la pièce au public chinois, car les questions posées dans la pièce « étaient exactement les mêmes que celles que [lui] avaient posées les révolutionnaires culturels ». Elle pensait qu'aucun Américain ne pouvait connaître ces séquences et formulations précises.

Elle fut stupéfaite d'entendre Miller répliquer qu'il avait repris les questions des archives des procès en sorcellerie de Salem de 1692 – et qu'il s'agissait de celles posées lors des audiences de l'HUAC. Par la suite, ce fut la ressemblance troublante avec les questions posées lors de l'interrogatoire de Reilly qui incita Miller à s'impliquer dans la défense de Peter.³⁰

Une conséquence effrayante découle de l'histoire de Miller. Au fil des années, des pratiques très similaires et efficaces sont apparues, permettant aux enquêteurs, dans toutes sortes d'endroits et par toutes sortes de moyens, d'extorquer des aveux de culpabilité de suspects parfois innocents. Cet état de fait a incité Miller et des chroniqueurs judiciaires à recommander que tous les interrogatoires dans les affaires criminelles soient filmés. Ainsi, ont argumenté ces chroniqueurs, les personnes visionnant les enregistrements – procureur, jurés, juges – pouvaient vérifier si les aveux avaient été obtenus de façon irrégulière. L'enregistrement vidéo des interrogatoires dans les affaires criminelles s'est ainsi généralisé à travers le monde. C'est en théorie une excellente idée, mais un problème se pose dans la pratique : la caméra se trouve presque toujours derrière l'interrogateur et on ne voit que le visage du suspect.

La question juridique de la nature des aveux (effectués librement par le suspect ou extorqués par un interrogateur) implique un jugement de causalité – qui est responsable de la déposition à charge. Comme nous le savons désormais grâce à l'expérience du professeur Taylor, une caméra qui ne filme que le visage d'un des interlocuteurs fausse le jugement critique en privilégiant la personne la plus visible. Nous savons également désormais – grâce à des expériences plus récentes menées par le psychologue social Daniel Lassiter – qu'une caméra braquée sur un suspect pendant un interrogatoire incite ceux qui regardent l'enregistrement à attribuer une

responsabilité (et une culpabilité) plus grande à l'auteur des aveux. En outre, comme ce fut le cas lorsque Taylor et ses assistants ont procédé à des répétitions, Lassiter et ses collègues ont constaté dans leurs études que ce résultat se reproduisait invariablement, que les observateurs soient des hommes ou des femmes, des étudiants ou des adultes d'une quarantaine ou d'une cinquantaine d'années susceptibles d'être jurés, qu'ils regardent l'enregistrement une ou deux fois, qu'ils aient des capacités intellectuelles réelles ou limitées et qu'ils aient été préalablement informés ou non de l'influence potentielle du positionnement de la caméra. Précision peut-être la plus inquiétante, cette tendance se manifestait que les observateurs soient des citoyens ordinaires, des membres de la police ou des juges d'assises.

Rien ne pouvait modifier l'influence du positionnement de la caméra – sauf un changement de ce positionnement. Cette influence a disparu quand on s'est mis à filmer depuis le côté, les deux protagonistes de l'interrogatoire étant alors tous deux au centre de l'attention. En fait, on a pu éliminer cette influence en montrant aux observateurs un enregistrement de la même interaction avec la caméra située derrière le suspect et filmant l'interrogateur de face, ce dernier donnant alors le sentiment d'avoir extorqué les aveux, contrairement à l'impression laissée par les images prises depuis le côté. Manifestement, ce qui est au centre de l'attention est revêtu d'une dimension causale.

Il existe donc un dilemme potentiel pour une personne innocente – vous, peut-être – invitée à se rendre au commissariat pour aider les enquêteurs à résoudre une affaire criminelle. Il n'y a assurément aucun mal à consentir à apporter son aide. C'est ce que font les bons citoyens. Mais la situation se complique si vous commencez à sentir que l'interrogatoire n'est pas destiné à obtenir des informations, mais plutôt vos aveux. À ce moment-là, les avocats conseillent généralement d'interrompre l'interrogatoire et de solliciter un confrère. Mais ce choix présente des risques. En mettant un terme à l'interrogatoire, vous ne serez peut-être pas en mesure de fournir aux personnes qui vous interrogeaient les éléments dont ils ont besoin pour résoudre rapidement cette affaire et vous dédouaner complètement, ce qui vous permettrait de chasser les soupçons.

Être soupçonné de crime peut être une expérience terrifiante, éprouvante et longue, qui peut s'éterniser parce qu'il semble que vous avez toujours quelque chose à cacher. Mais le choix de laisser se poursuivre les échanges qui tiennent de plus en plus de l'interrogatoire est lui-même dangereux. Vous pouvez alors devenir vulnérable à des tactiques qui ont évolué de par le monde depuis des siècles et sont destinées à obtenir des déclarations compromettantes de la part de suspects, y compris des personnes au-

dessus de tout soupçon. Une mise en garde s'impose ici, car *ces* techniques s'avèrent les plus efficaces pour que les interrogateurs parviennent à leurs fins.

Supposons qu'après avoir pesé les choix possibles, vous décidiez de continuer d'affronter le feu des questions afin de blanchir votre nom. Existe-t-il une solution pour accroître la probabilité que des observateurs extérieurs soient en mesure d'identifier les ruses et pressions dont vous avez été victime, si l'on a cherché à vous faire avouer des choses compromettantes ?

Eh bien, oui ! Cette solution se présente en deux étapes, directement à partir des travaux de recherche des professeurs Taylor et Lassiter.

Tout d'abord, cherchez dans la pièce la caméra, qui se trouve généralement en hauteur, derrière le policier. Ensuite, *déplacez votre chaise*, pour vous positionner de telle façon que les images montrent à la fois votre visage et celui de votre interrogateur. Ne laissez pas ce qui est au centre de l'attention revêtir une dimension causale et vous désavantager au procès. Sinon, comme le pense le juge assesseur Brennan, votre procès pourrait déjà être joué d'avance.³¹

Au passage, si vous vous êtes déjà retrouvé dans les conditions décrites et que vous avez choisi de mettre un terme à la discussion et d'exiger la présence d'un avocat, que faire pour que les policiers aient moins le sentiment que vous avez quelque chose à cacher ? J'ai un conseil : dites que c'est ma faute. Dites que, malgré votre volonté de pleinement coopérer, vous avez lu un livre qui vous conseillait vivement de considérer comme dangereuse une longue séance de questions dans les locaux de la police, même pour quelqu'un d'*innocent*. Allez-y, dites que c'est ma faute. Vous pouvez même citer mon nom. Que va faire la police ? M'arrêter pour un motif inventé de toutes pièces ? Me conduire au commissariat et employer des tactiques machiavéliques pour extorquer de faux aveux ? Elle n'arrivera pas à me faire condamner... parce que je repérerai la caméra et bougerai ma chaise de place.

Le fait que les gens voient automatiquement la dimension causale de ce qui retient leur attention m'aide à comprendre d'autres phénomènes difficiles à expliquer. On attribue par exemple aux leaders une responsabilité bien plus grande qu'ils ne méritent dans le succès ou l'échec des équipes, groupes et organisations qu'ils dirigent. Les analystes des performances des entreprises ont baptisé cette tendance « la romance du leadership » et ont démontré que d'autres facteurs (comme la qualité du personnel, les systèmes internes existants et les conditions du marché) ont un plus grand impact sur les bénéfices dégagés que les actes du PDG. Et pourtant, on attribue au leader une responsabilité démesurée dans les résultats de l'entreprise. Ainsi, même aux États-Unis où les salaires sont relativement élevés, une analyse a montré que,

dans une grande entreprise, l'employé moyen touche 0,5 % de ce qu'empêche le PDG. Si cet écart semble difficile à justifier du point de vue de l'équité économique ou sociale, nous pouvons peut-être l'expliquer autrement : comme elle est sous les feux de la rampe et devient psychologiquement importante, la personne au sommet de la pyramide se voit attribuer un rôle causal excessif dans le déroulement des événements.³²

En somme, puisque ce qui est visible est jugé important et que ce qui attire l'attention est considéré comme ayant une dimension causale, un communicant orientant l'attention de son assistance vers certaines caractéristiques d'un message profite d'un avantage considérable pour la convaincre : les destinataires de son message sont d'emblée *réceptifs* à ces caractéristiques avant même d'en tenir compte réellement et consciemment. L'orientation de l'attention peut rendre ces destinataires plus ouverts à un message grâce à la pré-suasion, avant même qu'il soit développé. C'est la configuration rêvée pour l'adepte de la persuasion, car, très souvent, la plus grande difficulté pour un locuteur n'est pas de présenter de bons arguments, mais de convaincre ses auditeurs de consacrer leur énergie et leur temps limité à étudier leurs mérites. La causalité et l'importance perçues d'un sujet permettent très bien de venir à bout de cette difficulté.

Si le fait d'attirer l'attention offre au locuteur une prise en matière de pré-suasion, une question liée se pose : existe-t-il des éléments d'information qu'il n'est même pas la peine de souligner parce qu'ils attirent par essence l'attention ?

CHAPITRE 5 : LES ÉLÉMENTS DIRECTEURS DE L'ATTENTION (1) – LES FACTEURS D'ATTRACTION

Quand j'ai commencé à envoyer le manuscrit de mon livre *Influence* à des éditeurs, son titre provisoire était *Weapons of Influence* (Les armes de l'influence). Un éditeur responsable des acquisitions m'a appelé pour me dire que sa maison d'édition serait intéressée par mon manuscrit, mais moyennant une modification importante. Pour s'assurer qu'il serait remarqué et pris dans les librairies, il recommandait d'adopter comme titre *Weapons of Social Seduction* (Les armes de la séduction sociale). « Les clients enregistreraient ainsi en même temps les notions de sexe et de violence », souligna-t-il.

Même si je n'ai pas accepté sa suggestion, j'en comprenais la logique. Certains signaux ont le pouvoir de capter immédiatement notre attention, surtout ceux liés à notre survie. Les stimuli sexuels et violents en sont l'illustration parfaite à cause de leurs liens avec nos motivations fondamentales : d'un côté, nous reproduire et, de l'autre, éviter le mal – soit la vie et la mort.

Le sexe

Il est bien connu que des stimuli sexuels marqués peuvent accaparer l'attention de l'être humain au détriment d'autres sujets (et parfois de tous les autres). Les romanciers, dramaturges et scénaristes le savent et s'en servent dans leurs intrigues – prenez *Lolita* de Vladimir Nabokov, *Un tramway nommé Désir* de Tennessee Williams et *Magic Mike* de Steven Soderbergh. Les annonceurs et spécialistes du marketing le savent aussi et l'exploitent dans leur démarche commerciale. Il en va de même pour les spécialistes de l'étude du comportement. En outre, ils ont montré la facilité avec laquelle il est possible de glisser une connotation sexuelle afin d'obtenir une attitude bien précise.

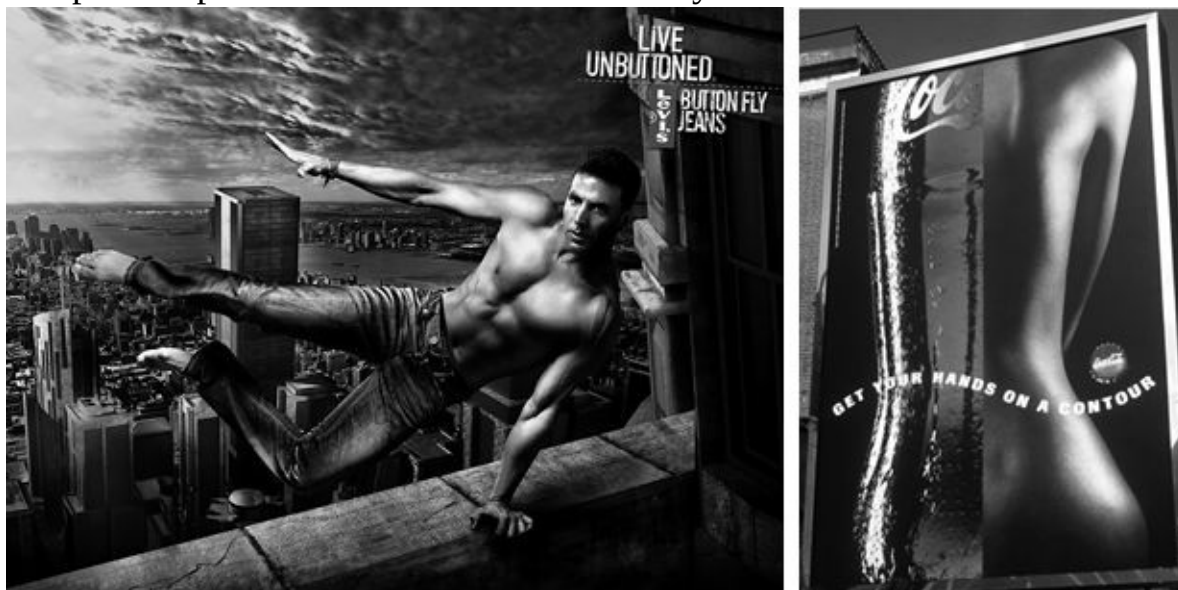
Une étude modeste a été réalisée en France. Une séduisante jeune femme de 19 ans abordait au hasard deux hommes âgés de la cinquantaine marchant seuls dans la rue. Elle les sollicitait pour obtenir de l'aide dans une situation dangereuse. Elle pointait du doigt un groupe de quatre jeunes durs à cuire qui lui avaient volé son téléphone portable. « Vous pourriez le récupérer ? » demandait-elle. On comprend bien qu'un homme seul rechignerait à intervenir dans ces circonstances. Il ne connaissait pas la demoiselle et se retrouverait à un contre quatre en cas d'altercation. Dans l'un des deux groupes de participants, seuls 20 % des hommes ont défendu la cause de la jeune femme. Mais, dans l'autre groupe, ils furent deux fois plus nombreux à intervenir dans le litige.

Pourquoi cette différence ? Tous les hommes avaient été abordés quelques minutes auparavant par une autre jeune femme qui leur avait demandé son chemin : à certains, elle avait demandé où se trouvait la rue Martin, et à d'autres, où était la rue Valentin. Or les seconds ont fait preuve du plus grand courage face au groupe de quatre jeunes. Selon les chercheurs (qui avaient recueilli des preuves dans une précédente étude), la rue Valentin fait penser à une fête sexuellement connotée, la Saint-Valentin. C'est le lien sexuel avec le mot « *Valentin* » qui a provoqué leur bravade, les poussant à s'attirer les bonnes grâces d'une jolie ingénue, quels que soient les risques.

Aussi frappante que soit la facilité avec laquelle les stimuli sexuels sont à l'origine d'un comportement stupide de la part de ces hommes d'âge mûr, ces résultats révèlent une complexité instructive. La beauté de la jeune femme ne suffisait pas en soi pour qu'elle obtienne de l'aide. Il a d'abord fallu mettre en place un élément crucial du processus, l'exposition à un concept sexuellement connoté, la Saint-Valentin, pour que la jeune femme les pousse à intervenir. Un *élément d'ouverture* les rendant réceptifs à sa requête avant même qu'ils la découvrent s'est avéré nécessaire. En bref, un acte de pré-suasion s'imposait.

La complexité des références sexuelles ne s'arrête pas là. Prenez la statistique démentant le principe selon lequel glisser du sexe dans une publicité est un moyen infaillible pour accroître les ventes d'un produit : dans la liste des cent plus grandes campagnes de publicité du xxe siècle publiée dans *Advertising Age*, seules huit avaient des images à connotation sexuelle. Pourquoi si peu ? Bien que les réactions à un contenu sexuel puissent être fortes, elles ne sont pas systématiques. Se servir de la dimension sexuelle pour vendre n'est efficace que pour des produits le plus souvent achetés dans un but sexuellement connoté. Les produits cosmétiques (rouge à lèvres, couleur pour cheveux), les parfums et les vêtements soulignant les formes (jeans, maillots de bain) entrent dans cette catégorie, contrairement aux boissons non

alcoolisées, lessives et ustensiles de cuisine, même si certains annonceurs ne comprenant pas cette tendance s'évertuent à y mettre une dose de sexe.



Le sexe ne fait vendre que dans certains cas. Bien que ces deux publicités soient sexy, seule la première est susceptible de faire grimper les ventes du produit. Avec l'aimable autorisation d'Advertising Archives.

Il faut en tirer un enseignement allant au-delà du domaine de la publicité. Dans n'importe quelle situation, les gens sont vraiment plus enclins à prêter attention et à se soumettre à des stimuli correspondant à leur objectif. En matière de stimuli sexuels, des études ont révélé que les hommes et femmes hétérosexuels excités passaient plus de temps à regarder des photos de personnes du sexe opposé particulièrement séduisantes. Cette tendance semble naturelle et ne mérite pas de faire la Une des journaux. Ce qui est surprenant, c'est que cette tendance ne se manifestait que si les observateurs de ces photos étaient en quête d'une relation amoureuse ou sexuelle. Ceux qui ne recherchaient pas un(e) partenaire ne s'attardaient pas davantage sur les photos de personnes séduisantes. Encore une fois, la beauté physique ne suffisait pas à transporter les participants. Un autre élément – en ce cas, l'objectif de trouver un partenaire – devait d'abord exister. Il s'établit alors un lien très marqué entre les objectifs amoureux/sexuels actuels d'un individu et sa tendance à prêter toute son attention à des personnes extrêmement séduisantes.

Entre parenthèses, ce lien peut constituer, même s'il est peu souvent admis, un moyen d'évaluer les chances de survie d'une relation existante. Dans le cadre d'une enquête, on a posé à des étudiants vivant une relation amoureuse une série de questions standard permettant normalement de prévoir la stabilité des couples : des questions sur le degré d'amour ressenti, la satisfaction tirée de la relation, la durée souhaitée de cette relation, etc. En outre, l'enquête comprenait de nouvelles questions qui s'attachaient aux facteurs *attentionnels* (par exemple, s'ils avaient été frappés et

attirés par la beauté de membres du sexe opposé). Deux mois après l'enquête, les participants ont été recontactés afin qu'ils indiquent si leur relation existait toujours ou non. Fait étonnant, le meilleur indicateur d'une rupture n'était pas l'intensité de l'amour ressenti pour leur partenaire deux mois plus tôt, le degré de satisfaction vis-à-vis de la relation à l'époque ou la durée souhaitée, mais plutôt leur intérêt pour les canons évoluant autour d'eux à l'époque.

Ces conclusions jettent le doute sur l'argument éculé des conjoints accusés de toujours être à l'affût d'une aventure – « Hé, je sais que je suis au régime, mais il n'y a pas de mal à lire le menu ! » – car il pourrait bientôt leur faire du tort. Nous pourrions ainsi souhaiter être sensibles aux marques d'un vif intérêt chez notre partenaire (ou nous-mêmes) pour d'autres êtres séduisants. Ce serait le signe avant-coureur d'une relation amoureuse en péril.³³

La menace

La violence, et la menace associée pour la sécurité, a toujours attiré l'attention. La preuve en est fournie par notre fascination irrésistible pour les accidents de la route, les jeux vidéo épouvantables qui se vendent extrêmement bien et le succès en salle des films violents. Cette tendance à accorder une attention spéciale à des stimuli potentiellement menaçants semble être ancrée en nous depuis la petite enfance et nous pousse souvent à des actes stupides (effroyablement stupides).

Vous avez par exemple les *risques terrifiants*, se traduisant par des prises de risques pour éviter un risque moins grand mais qui focalise l'attention sur le moment et finit donc par être redouté. Juste après les événements terrifiants du 11 septembre 2001 (quatre avions de ligne détournés par des membres d'Al-Qaïda et volant simultanément vers un crash volontaire), la couverture médiatique était à son paroxysme. Résultat, des milliers d'Américains devant prendre des long-courriers ont abandonné les cieux redoutés et privilégié les routes. Mais le taux de mortalité est nettement plus élevé sur les routes que dans les airs, si bien que ce choix devient le plus meurtrier. Ainsi, on estime qu'environ 1 600 Américains de plus ont perdu la vie dans des accidents de la route, soit six fois plus que le nombre de passagers tués dans le seul crash d'avion américain à s'être produit l'année suivante.

Il est bien entendu possible que cette préférence pour la voiture ne soit pas due aux effets du risque terrifiant, mais plutôt aux désagréments liés au renforcement des mesures de sécurité dans les aéroports américains. Mais c'est peu probable,

puisque'une étude a également révélé une nette baisse de la fréquentation du métro londonien après les attentats perpétrés dans la capitale anglaise en juillet 2005, alors qu'aucune mesure de sécurité dérangeante n'avait été mise en place. Au lieu de prendre le train, les Londoniens ont commencé à acheter des vélos. Circuler à vélo dans Londres étant généralement plus dangereux que d'emprunter le métro, les blessures de cyclistes dans des accidents de circulation ont grimpé en flèche dans les mois qui ont suivi. Les risques terrifiants ont donc bien été risqués et terrifiants.³⁴

Il est évident que les responsables marketing de certains produits – des alarmes incendie aux déodorants, en passant par les programmes de sauvegarde informatique – mettent dans leurs publicités des informations menaçantes destinées à capter l'attention. Cependant, la plupart des données sur l'*efficacité* de telles informations proviennent des messages de communicants essayant de nous éloigner des choix de vie malsains.

En règle générale, les communications présentant les conséquences les plus effrayantes de mauvaises habitudes pour la santé portent mieux leurs fruits que les messages plus modérés ou qui exposent les conséquences positives des bonnes habitudes. En outre, plus les messages effroyables sont percutants et attirent l'attention, mieux ils fonctionnent. Dans plus d'une dizaine de pays, les images et avertissements effrayants sur les paquets de cigarettes ont produit un double effet : convaincre plus de non-fumeurs de résister à l'envie de se mettre à fumer et plus de fumeurs d'arrêter de le faire.



Fumez si vous voulez nous quitter. Les images effrayantes mises sur les paquets ont diminué la consommation de cigarettes dans le monde entier. *HHS.gov. Ministère de la Santé américain.*

Mais il semble qu'un type particulier de message entretenant la peur soit le plus en mesure de modifier les comportements. L'ironie de l'histoire, c'est qu'il y parvient en diminuant la peur générée. Ce n'est pas un mince avantage, car une peur intense des conséquences sinistres du cancer du poumon (du diabète ou de l'hypertension) peut pousser certaines victimes potentielles à refuser de croire que cela peut leur arriver. Un gros fumeur pourra dire : « La barbe ! Après tout, mon grand-père maternel a fumé toute sa vie et il a vécu jusqu'à 80 ans. Alors, j'ai sans doute de bons gènes contre le cancer. » D'autres personnes peuvent débiter des absurdités différentes mais tout aussi trompeuses afin de calmer leur anxiété brûlante. Les jeunes venant de se mettre à fumer partent du principe que, le temps que la maladie se déclare chez eux, on aura inventé des traitements efficaces et faciles à se procurer.

Quelle alchimie persuasive permet à un locuteur d'inquiéter profondément les destinataires de son message quant aux conséquences négatives de leurs mauvaises habitudes, sans les pousser à nier le problème, en s'efforçant de contrôler leurs peurs désormais exacerbées ? Il lui suffit d'ajouter à son message glaçant des informations claires sur les mesures que les gens peuvent prendre pour changer des habitudes dangereuses pour leur santé. Ainsi, la peur peut être maîtrisée, non par des balivernes conduisant à l'aveuglement, mais par l'appel à saisir de véritables occasions de changer.

Une équipe néerlandaise est ainsi parvenue à rediriger les comportements de personnes qui, après avoir passé des examens, ont été informées qu'elles étaient particulièrement vulnérables à des crises d'hypoglycémie et à leurs conséquences parfois graves, comme la défaillance d'un organe, des convulsions et la dépression. Outre cette nouvelle inquiétante, les participants recevaient des informations sur l'existence d'un atelier susceptible de leur apprendre à mieux manger et donc d'accroître leurs chances d'éviter cette maladie. La plupart d'entre eux ont recherché des informations complémentaires sur l'atelier alimentaire et, par rapport à des personnes présentant le même état de santé mais ayant reçu un message moins alarmant, ils étaient quatre fois plus enclins à s'inscrire à cet atelier. Pourquoi ? Parce qu'ils pensaient que l'atelier aurait un effet favorable sur leur santé et, pour gérer leur anxiété, ils utilisaient *cette* nouvelle croyance plutôt que le déni. Telle est donc la méthode utilisée par les communicants dans le domaine de la santé publique pour des faits véridiques mais effrayants : avant de communiquer sur ces faits, ils attendent

d'être en mesure d'intégrer à leurs messages des informations sur les systèmes d'aide (programmes, ateliers, sites web et assistance téléphonique) existants.³⁵

Dans l'ensemble, malgré leur puissance souvent irrésistible, les stimuli sexuels et menaçants ne produisent pas des effets simples ou uniques. Après avoir pris conscience de leur complexité, nous pouvons cerner pourquoi leur emploi peut être plus efficace dans certaines situations d'influence et se solder par un échec dans d'autres. Quand, avec plusieurs collègues chercheurs, nous avons réfléchi à la question, nous sommes parvenus à la conclusion que les publicitaires ignorent souvent cette complexité et organisent donc des campagnes coûteuses qui nuisent à la vente des produits. L'un des membres de notre équipe de recherche, Vlad Griskevicius, nous ayant vivement conseillé d'adopter un point de vue évolutionniste, nous nous sommes rendu compte que les êtres humains confrontés à des situations menaçantes ont très vite eu tendance à se regrouper (le groupe étant synonyme de sécurité et de force) et à éviter de se retrouver isolés (position les rendant vulnérables à un prédateur ou ennemi). L'inverse était cependant vrai dans une situation favorable à un rapprochement sexuel, l'individu souhaitant alors s'éloigner du groupe afin d'être le principal bénéficiaire d'égards amoureux.

Nous avons également pris conscience que ces deux motivations opposées (faire partie d'un groupe et s'en démarquer) correspondaient parfaitement à deux messages commerciaux depuis longtemps privilégiés. L'un, « Ne vous retrouvez pas en marge des autres », nous conseille vivement de faire partie d'un groupe, tandis que l'autre, « Faites partie des rares élus », nous conseille vivement de sortir du lot. Quel est donc le message que le publicitaire doit faire passer aux clients potentiels ? Selon notre analyse, nous estimons que le message axé sur la popularité conviendrait dans n'importe quelle situation où les destinataires sont exposés à des stimuli effrayants – par exemple au beau milieu d'un film violent diffusé à la télévision –, parce que les personnes concentrées sur la menace désirent se mêler au plus grand nombre. Mais envoyer ce message publicitaire à un public en train de regarder un film romantique à la télévision serait une erreur, car les personnes focalisées sur l'amour souhaitent s'éloigner de la foule.

Lorsque nous avons testé cette idée au cours d'une expérience, les résultats m'ont stupéfié. La publicité que nous avons créée mettait en avant la popularité du musée d'art moderne de San Francisco (« Visité par plus d'un million de personnes chaque

année »). Elle a donné une opinion positive du musée aux personnes en train de regarder un film violent. Mais, chez celles qui regardaient un film romantique, la même publicité a diminué leur intérêt pour le musée. Cependant, un spot légèrement modifié – avec un message mettant l’accent sur la particularité du musée plutôt que sur sa popularité (« Sortir du lot ») – produisait l’effet inverse. Le caractère particulier avait énormément de succès chez les personnes en train de regarder le film romantique et ne plaisait pas du tout à celles qui regardaient le film violent.

Bien que les données semblent complexes, elles apparaissent plus simples si on les regarde à travers le prisme d’un principe fondamental du présent ouvrage : l’efficacité des messages persuasifs – dont les thèmes, dans ce cas précis, sont utilisés couramment depuis des siècles – dépendra fortement du type d’élément d’ouverture rencontré juste avant leur réception. Créez, grâce à cet élément d’ouverture, un état d’esprit méfiant, et, sous l’effet d’un désir de sécurité, votre message axé sur la popularité portera ses fruits, tandis qu’un message basé sur la particularité du produit sera un fiasco. Mais utilisez celui-ci pour créer un état d’esprit amoureux, et, sous l’effet d’un désir de sortir du lot, vous obtiendrez l’effet inverse.

Presque toutes les chaînes de télévision et de radio ont un(e) responsable du « trafic ». Sa responsabilité est différente de ce que vous imaginez peut-être : préparer des bulletins sur les conditions de circulation, les accidents et les fermetures de voies et de rues. Cette personne est chargée de placer les spots afin que chaque publicité soit à l’antenne un certain nombre de fois dans la journée, sans être jamais trop proche de celle d’un concurrent direct. Comme le savent les publicitaires, ce serait une grave faute que de programmer une publicité pour un monospace Renault juste derrière un spot pour un monospace Peugeot. Une telle erreur déclencherait des récriminations cinglantes de la part des deux annonceurs, qui jugeraient leur message brouillé et penseraient qu’ils gaspillent leur argent. Je suis cependant à peu près certain qu’aucun annonceur n’a vu le gain d’argent que peut apporter une façon différente de concevoir le placement des spots publicitaires. Selon cette approche, une programmation – une émission de télévision populaire, par exemple – fait plus qu’exposer le public aux messages commerciaux qui l’accompagnent, mais elle les prépare, de manière persuasive, à certains *types* de messages commerciaux.

Je parie, par exemple, que si les acheteurs médias de Ford envisagent d’acquérir des espaces à la télévision pour affirmer que le pickup Ford F-150 est « le pickup qui se

vend le mieux aux États-Unis depuis trente-neuf ans » (comme le font certaines publicités), ils ne pensent jamais à privilégier un placement de spot pendant un drame policier, un film d'horreur ou un bulletin d'information, même s'ils évitent les comédies romantiques et les histoires d'amour. À l'inverse, je parie que s'ils envisagent d'acheter des espaces pour des publicités qui vantent la particularité du FX Appearance Package pour inciter l'acheteur à « Sortir du lot ! » (comme le font certaines publicités), ils ne pensent jamais à privilégier un placement inverse. Dommage pour Ford !³⁶

Passons maintenant à autre chose : un changement, et le tour est joué !

La première fois que nous remarquons un changement dans notre environnement, notre attention se porte immédiatement sur celui-ci. Nous ne sommes pas les seuls à nous comporter ainsi. Cette réaction se retrouve très souvent dans le règne animal. Elle est si répandue qu'elle en est venue à l'emporter sur le comportement le plus célèbre du plus célèbre groupe d'animaux de l'histoire de la psychologie : les chiens de Pavlov.

Quiconque a suivi un cours de psychologie connaît leur histoire dans les grandes lignes. Au cours d'une série d'expériences révolutionnaires, le très grand scientifique russe Ivan Pavlov a réussi à faire saliver les chiens en présence de quelque chose – le son d'une cloche, en l'occurrence – qui n'avait aucun rapport avec la réaction attendue. Pavlov a agité la cloche juste avant de leur présenter de la nourriture, à plusieurs reprises. Très vite, les chiens se sont mis à baver dès qu'ils entendaient le son de la cloche, même en l'absence de toute nourriture. Mais rares sont les étudiants de psychologie à connaître toute l'histoire, car peu de professeurs de psychologie la connaissent.

Après que de nombreux tests eurent convaincu Pavlov de la fiabilité et de la solidité de sa découverte capitale du « conditionnement classique », il souhaita la montrer. Mais, quand les visiteurs étaient invités dans son institut pour assister à une démonstration, celle-ci se soldait généralement par un échec. Il en allait de même quand l'un de ses assistants conditionnait un chien dans l'une des salles de son institut, puis demandait à Pavlov de venir voir les résultats. Très souvent, le chien ne réagissait pas, l'assistant se retrouvant déconfit et son patron perplexe.



Conditionus interruptus. L'un des chiens de Pavlov, avec le tube servant à recueillir la salive et permettant de montrer comment la salivation pouvait être conditionnée (modifiée) au son d'une cloche. Lorsqu'un nouveau stimulus présent dans le laboratoire attirait l'attention du chien, la réponse conditionnée disparaissait. Avec l'aimable autorisation de Rk-lawton.

Il vint finalement à l'esprit de Pavlov de décrire de la même manière les deux découvertes : en entrant dans un nouvel endroit, lui et les visiteurs devenaient de nouveaux stimuli qui accaparaient l'attention du chien, celle-ci étant alors détournée de la cloche et de la nourriture, et orientée vers la nouvelle configuration du laboratoire. Bien que n'étant pas le premier scientifique à remarquer le phénomène, Pavlov en a défini le principe grâce au nom qu'il lui a donné : *réflexe d'investigation*. Il a compris que, pour survivre, un animal, quel qu'il soit, a besoin de repérer immédiatement et avec précision les changements intervenus dans son environnement, en recherchant et en évaluant les différences par rapport aux dangers ou occasions qu'ils sont susceptibles de constituer. Ce réflexe est tellement puissant qu'il remplace n'importe quelle autre action.

Chez l'être humain, l'impact d'un changement rapide de l'environnement sur la concentration se voit très bien dans une situation courante, dont nous sommes tous victimes. Vous passez d'une pièce à une autre pour une raison bien précise, mais, une fois arrivé dans cette pièce, vous avez oublié pourquoi vous êtes là. Avant de maudire votre mémoire, n'oubliez pas de prendre en compte une autre cause (scientifiquement prouvée) : le fait de franchir une porte vous a fait oublier la raison de votre déplacement, car le changement radical d'environnement physique a redirigé votre attention vers le nouvel endroit et l'a donc détournée de votre objectif, dont le souvenir s'en trouve altéré. J'aime cette conclusion, car elle offre une explication

moins inquiétante de mon manque de mémoire. Je me dis alors : « Ne t'inquiète pas, Cialdini, ce n'est pas ta faute, mais celle de cette fichue *porte*. »

Plus d'un siècle après la découverte de Pavlov, on n'appelle plus réflexe notre réaction corporelle au changement, mais *réponse d'orientation*. Et des tas d'études nous ont éclairés sur celle-ci. Elle n'est pas limitée à nos sens, comme le pensait Pavlov, mais concerne toutes les adaptations du corps, entre autres la respiration, la circulation sanguine, la sueur et la fréquence cardiaque. Comme l'ont récemment observé les scientifiques, on en trouve l'indice dans le cerveau, où une activité électrique circule dans des secteurs associés à l'évaluation. La représentation graphique du tracé ascendant et descendant de ces ondes a permis aux neuroscientifiques d'identifier les stimuli provoquant les changements d'attention les plus marqués. Cette catégorie de signaux – associés au changement – mérite d'être étudiée, car elle a des implications intéressantes pour la psychologie de l'influence.³⁷

J'ai passé un an à l'Annenberg School for Communication and Journalism de l'université de Californie du Sud en tant que professeur invité. Je souhaitais m'informer sur les méthodes de persuasion utilisées par les médias. J'ai choisi l'Annenberg School pour la qualité de ses enseignants, mais également pour le parcours de ses étudiants. Nombre de ceux qui suivaient des cursus supérieurs avaient de l'expérience en radio et en télévision ou dans le cinéma. J'estimais qu'ils constituaient des sources d'information précieuses sur la façon de communiquer efficacement dans les médias. J'ai pu apprendre beaucoup de choses grâce à une femme qui avait produit de brillants spots publicitaires pour la télévision, ainsi que des documentaires.

Elle affirmait que, dans ces deux secteurs, un producteur, scénariste ou réalisateur doit être principalement attentif aux plans et aux coupes. Tout le reste, ajoutait-elle, se résume à des variantes et des perfectionnements de ces éléments fondamentaux. Je me souviens avoir pensé : « Eh bien, c'est évident qu'il faut gérer ses plans avec minutie, car ils mettent en scène le contenu de ton message. Mais accorder autant d'importance aux *coupes* – les changements en amont et en aval de votre message –, c'est nouveau et différent pour moi. » Et, selon la règle générale, cette différence aiguisait ma curiosité.

Lorsque je l'ai interrogée sur ce point, elle a proposé une justification qui a tout de la dynamique pré-suasive : « Vos coupes sont destinées à attirer l'attention des gens sur les parties du message que vous privilégiez. » Autrement dit, les coupes sont primordiales pour persuader, car elles ont la faculté de mettre en lumière la caractéristique d'un message jugée la plus convaincante, celle-ci devenant le point

central de la scène. Cette coupe va provoquer, chez le spectateur, une réponse d'orientation vers la caractéristique souhaitée, *avant même* qu'il la découvre.

J'en suis bien conscient, rien ne prouve que d'autres publicitaires ou producteurs de films ont appris à utiliser, systématiquement, cette découverte pour créer des moments uniques. Mais je sais tout du moins que des publicitaires pour la télévision semblent en avoir mal compris l'essence. La recherche confirme que, plutôt que d'utiliser judicieusement les coupes afin de diriger l'attention des téléspectateurs uniquement vers les éléments les plus importants de leur contenu, les annonceurs de télévision ont choisi d'augmenter sans discernement et de manière spectaculaire (de plus de 50 % au fil des ans) le nombre de changements de plan dans leurs publicités. Comme on pouvait s'y attendre, cela a semé la confusion dans l'esprit de certains téléspectateurs, au point qu'ils s'irritaient de voir leur attention sollicitée si souvent, de manière si désordonnée. Résultat, bien que les publicités télévisées riches en coupes attirent plus l'attention générale, les téléspectateurs se souviennent nettement moins des messages persuasifs et la persuasion globale est moindre. On comprend facilement pourquoi : l'attention du téléspectateur n'est pas fixée sur les points forts du spot, mais elle se disperse sur les attributs pertinents *et* non pertinents du contenu. Trop de découpe nuit aux coupes.³⁸

Il existe bien entendu de nombreux canaux de communication qui, contrairement à la radio et à la télévision, présentent une information persuasive sous une forme définie et immuable – journaux, revues, livres, prospectus, autocollants, panneaux d'affichage, courriels, etc. –, pour lesquels il est donc impossible d'utiliser des coupes afin de capter et diriger stratégiquement l'attention du public. Pour tirer profit des vertus de la différence lorsqu'ils emploient ces supports, les adeptes de la persuasion ont généralement recours à une tactique plus traditionnelle. Ils apportent un caractère novateur à leur message, c'est-à-dire quelque chose qui est destiné à sortir du lot (quelque chose d'original, singulier ou surprenant) et réussit donc parfaitement à attirer l'attention. Ainsi, tout ce qu'une personne persuasive peut faire pour distinguer un article, par rapport à ceux des concurrents, produit cet effet. Et, tant que l'élément mis en avant conserve de la valeur, son attrait peut surpasser celui d'autres articles aussi bons, voire meilleurs. Une nouvelle recherche établit un moyen de se différencier jusqu'alors ignoré, mais tout aussi imparable.

Au chapitre 3, nous traitons une méthode employée par les spécialistes du marketing pour nous inciter à prêter une attention sélective à la valeur de leurs produits : ils nous demandent, dans un certain type de questionnaire, d'évaluer la qualité de leurs offres sans nous inviter à évaluer les offres comparables de leurs rivaux. Mais il existe des moyens plus subtils d'atteindre le même objectif. Prenez les résultats d'une étude menée à la Northwestern University. Des chercheurs ont donné en ligne à des participants des informations sur deux canapés, que nous appellerons le Rêve et le Titan. Ces deux canapés, créés par différents fabricants de meubles, étaient comparables en tous points, à l'exception des coussins. Les coussins du Rêve étaient plus moelleux et confortables que ceux du Titan, mais moins résistants.

Dans cette comparaison de deux canapés, les clients potentiels ont préféré les coussins plus solides du Titan à ceux, plus moelleux, du Rêve, à 58 % contre 42 %. Mais le résultat a changé quand les chercheurs ont envoyé les mêmes informations à un autre échantillon de participants en ligne, en les accompagnant de données sur les caractéristiques de trois autres modèles. Ces canapés n'étaient pas vraiment à la hauteur des deux premiers en raison de divers points faibles mais possédaient tous des coussins résistants comme le Titan. Dans cette comparaison de cinq canapés, le Rêve a largement surpassé tous les autres modèles, emportant cette fois-ci 77 % des suffrages.

Voilà une découverte étonnante. On aurait pu penser que l'ajout de modèles diminuerait le nombre de voix en faveur du Rêve, ne serait-ce que pour une question de probabilités. En outre, il restait encore le choix du Titan, avec tous ses atouts. Pourquoi l'ajout de ces trois canapés a-t-il produit un changement spectaculaire en faveur du Rêve ? Après avoir réalisé plusieurs études sur le sujet, les chercheurs sont sûrs de leur fait : lorsqu'on a ajouté trois modèles dotés de coussins résistants, le Rêve s'est distingué des quatre autres options par la souplesse et le confort de ses coussins. Et, comme nous l'avons vu, le caractère distinctif (la particularité) fait porter l'attention sur le facteur singulier, lequel, dans ce cas précis, a poussé les participants à percevoir le confort des coussins comme plus important.

Malheureusement, la plupart des données scientifiques sur la persuasion ne sont pas exploitées par les praticiens – même dans le cas de découvertes aussi précieuses.^{39 40}

CHAPITRE 6 : LES ÉLÉMENTS DIRECTEURS DE L'ATTENTION (2) – LES FACTEURS MAGNÉTIQUES

Si attirer l'attention vers un stimulus donné est très utile pour persuader, la fixer sur ce stimulus donne un avantage considérable. Le locuteur capable de retenir la concentration de son public sur les éléments favorables d'un argument accroît ses chances de ne pas voir ce dernier récusé à l'aide de points de vue contraires, qui demeurent ainsi hors du champ de l'attention.

Certains types d'information allient en fait pouvoir d'attraction initial et résistance. Les informations sur soi, par exemple, renferment ce puissant double effet. Si vous avez des doutes, faites la petite expérience suivante avec des amis : prenez une photo de groupe avec un appareil photo numérique, puis faites-la circuler. Voyez comment chacun parcourt du regard la photo avant de la passer à son voisin. Si vos amis sont comme les miens – ou comme moi, en l'occurrence –, ils se regardent longuement, d'abord en premier, puis en dernier.

La pertinence intrinsèque

Il ne fait aucun doute que les informations sur soi attirent de manière magnétique l'attention. Les implications pour l'influence sociale pré-suasive sont considérables. En matière de santé personnelle, lorsque les destinataires reçoivent un message intrinsèquement pertinent parce qu'il a été élaboré spécialement pour eux (par exemple en faisant référence à l'âge, au sexe ou aux antécédents de la personne en matière de santé), ils seront mieux à même de le trouver intéressant, de le prendre au sérieux, de s'en souvenir et de le conserver dans un coin de leur tête pour y faire référence par la suite. Tout cela conduit à une plus grande efficacité de la communication dans des domaines aussi divers que la perte de poids, l'initiation à l'exercice physique, l'arrêt de la cigarette et le dépistage du cancer. L'émergence permanente de bases de données électroniques très volumineuses, d'archives

médicales numériques et d'appareils de communication personnels, tels que les téléphones mobiles, facilitent de plus en plus la transmission de messages personnalisés et la rendent économique. Du simple point de vue de l'efficacité, n'importe quel communicant dans le domaine de la santé qui n'a pas bien étudié le potentiel usage de ces outils doit être dans l'embarras.

L'importance de la pertinence intrinsèque pour fixer l'attention s'applique également aux messages commerciaux. Supposons que vous soyez un consultant spécialiste de la persuasion et que l'on vous sollicite pour la mise sur le marché d'un nouveau déodorant destiné aux fans de course automobile. Appelons-le Turbo. Admettons que le produit affiche une efficacité supérieure scientifiquement prouvée et que l'agence de publicité du fabricant envisage de la mettre en avant dans ses spots. Mais l'agence ne sait pas quoi dire *en premier* pour attirer l'attention du public vers le reste de la publicité et son argumentaire puissant. Voilà pourquoi elle s'est tournée vers vous. Elle souhaite avoir votre avis sur le texte de la publicité, qui dit ceci :

« Après toutes ces années, on pourrait être en droit de s'attendre à ce que les déodorants ne gagnent plus en efficacité. On pourrait même accepter ces horribles taches sur les vêtements quand il fait chaud et que vous vous tuez à la tâche. Mais il n'en est pas question. »

Quelle modification du texte à la marge pourrait permettre à la campagne de publicité du Turbo de faire un tabac, à l'agence de publicité d'être ravie et à votre réputation de magicien de l'influence de rayonner ? Il s'agirait de remplacer le *on* de l'élément d'ouverture par le pronom personnel *vous*. Selon les résultats d'une étude analogue menée à l'université de l'État de l'Ohio, votre petite modification va améliorer l'attitude du public envers votre produit. Bien entendu, dans la mesure où les signaux intrinsèquement pertinents ne font qu'attirer l'attention – et n'entraînent pas automatiquement l'adhésion – vers un message, un argumentaire puissant pour Turbo est en outre nécessaire pour qu'après l'adoption du *vous*, le texte devienne plus efficace. Comme l'a également montré l'étude de l'université de l'État de l'Ohio, si le restant de la publicité apportait de piètres preuves de l'efficacité de Turbo, le recours à la personnalisation inciterait le public (désormais plus attentif) à être moins séduit par le produit.

Voilà donc une autre leçon de pré-suasion à retenir : quand vous avez de bons arguments, vous pouvez employer des éléments de personnalisation (comme le pronom *vous*) afin que votre public soit bien prédisposé avant même de voir ou d'entendre votre message.⁴¹

Il existe un autre type de situation où les éléments intrinsèquement pertinents et leur faculté de capter l'attention peuvent favoriser la persuasion : des réunions ou rassemblements au cours desquels des personnes donnent leur point de vue. Je l'ai appris à mes dépens, au début de ma carrière, lors d'une conférence internationale, parrainée par une grande entreprise. J'intervenais pour parler de mes travaux et j'étais nerveux. J'avais rarement pris la parole devant un parterre de professionnels et ne l'avait jamais fait dans une conférence internationale. Mon anxiété a monté encore d'un cran quand j'ai appris que mon intervention était programmée après une « pause artistique », au cours de laquelle le célèbre danseur Edward Villella devait jouer une scène du chef-d'œuvre de George Balanchine et Igor Stravinsky, *Apollo*. Cette programmation est à l'origine de deux déceptions majeures que j'ai ressenties au cours de cette conférence. La première était logique : le public avait été captivé par la performance artistique – c'était Balanchine, c'était Stravinsky, c'était Villella, c'était *Apollo*, après tout – et la présentation que j'ai faite était insipide, comparativement.

Mais je n'avais pas anticipé une seconde infortune. Bien qu'assis au premier rang, je n'ai rien vu de la danse. Je l'ai manquée complètement et je sais pourquoi : j'étais centré sur moi-même et mon intervention à venir, avec toutes ses formules, transitions, pauses et accents. J'ai toujours regretté d'être passé à côté de cette performance artistique – c'était Balanchine, Stravinsky, etc., après tout. J'avais été victime de l'effet de proximité. Depuis, j'ai trouvé comment l'éviter et même comment m'en servir à mon profit. Vous devriez pouvoir en faire autant.

Admettons que vous ayez un plan génial en tête et que vous soyez impatient d'assister à une réunion destinée à résoudre un problème de personnel récurrent. Supposons également que le groupe se réunisse suffisamment souvent pour que tous les participants se connaissent et maîtrisent le b.a.-ba d'une réunion : chaque personne autour de la table est censée prendre la parole pour donner son point de vue et une recommandation. Enfin, imaginons que vous ayez remarqué la présence d'Alex, cadre le plus influent lors des réunions. C'est généralement lui qui détermine la procédure que suivra finalement le groupe pour résoudre le problème. Le choix de la stratégie que vous allez employer lors de la réunion est simple : vous allez vous asseoir à côté d'Alex afin qu'il puisse tout saisir de votre déclaration initiale soigneusement préparée.

Ce serait une erreur, car, que vous interveniez juste avant ou après lui, en vertu de l'effet de proximité, Alex aura du mal à traiter votre solution, quelle que soit la qualité de celle-ci. Si vous prenez la parole juste avant Alex, il passera probablement à côté des détails de votre intervention, car il sera en train de répéter mentalement ce qu'il va

dire. Si vous passez juste après lui, il passera probablement à côté des détails de votre intervention, car il sera en train de refaire mentalement son intervention. C'est ce qui m'est arrivé lors de cette conférence internationale. Le pouvoir d'attraction et de résistance de cet état égocentré dans ces moments *défavorisés* m'ont empêché d'apprécier la beauté de l'événement.⁴²

Comment mieux évoluer dans votre réunion que ne le laissait supposer votre première idée ? Je proposerais de tracer une voie qui prenne en compte à la fois l'effet de proximité et la tendance à transformer en cause l'élément au centre de l'attention. Installez-vous en face d'Alex de façon 1. qu'il soit à la bonne distance pour bien vous écouter et 2. qu'il vous voie comme étant pleinement responsable de la solution pertinente que vous recommandez. Bien entendu, si vous n'avez pas proposé une solution honorable au problème, vous souhaitez peut-être prendre un siège juste à côté de lui, sachant que, enfermé dans sa bulle, il ne remarquera probablement pas l'indigence de votre proposition.

Bien que la pertinence intrinsèque puisse être considérée, à juste titre, comme la colle extra-forte de l'attention, un autre type d'information présente également cet effet de fixation, mais à un degré moins reconnu. Pour l'expliquer correctement, un petit tour culinaire dans l'histoire de la psychologie s'impose. Nous sommes dans un jardin attenant à un café dans l'Allemagne du milieu des années 1920.

Un goût d'inachevé

Kurt Lewin est très largement considéré comme le père de la psychologie sociale moderne. Avant d'émigrer aux États-Unis, il a enseigné pendant dix ans à l'université de Berlin. Figurant parmi les premiers défenseurs de la place des femmes dans l'éducation supérieure, il a permis « l'éclosion » de plusieurs femmes universitaires remarquables. L'une d'elles, jeune Lituanienne particulièrement douée répondant au nom de Bluma Zeigarnik, faisait partie d'un groupe d'étudiants et d'assistants de recherche qui se réunissaient régulièrement avec Lewin dans un bar-restaurant de quartier pour discuter. Un soir, la conversation s'est portée sur le talent incroyable d'un vieux serveur travaillant dans l'établissement. Il était capable de prendre la commande et de servir de grandes tables sans jamais prendre de notes. Au fil de la discussion, Lewin et Zeigarnik en vinrent à vouloir explorer les limites de l'impressionnante mémoire de ce serveur. Quand il eut servi tout le groupe (une fois de plus sans la moindre erreur), ils recouvrirent tous les verres et assiettes et lui

demandèrent de revenir à la table pour indiquer ce que chaque personne avait commandé. Cette fois-ci, il ne parvint pas à le faire, même de façon approximative.

Pourquoi cette différence ? Il s'était écoulé un certain temps, bien entendu, mais cette explication semblait peu probable, car les convives ont juste pris le temps de dissimuler leurs verres et assiettes sous la nappe. Lewin et Zeigarnik entrevoyaient une autre raison : une fois que le serveur avait placé la dernière assiette sur la table, sa tâche (consistant à servir le groupe) passait du statut « inachevé » à « achevé ». Et les tâches inachevées sont celles que l'on retient le mieux, puisqu'elles accaparent l'attention afin de pouvoir être exécutées avec succès. Une fois la tâche menée à bien, les ressources de l'attention sont affectées à d'autres activités. Mais tant que l'activité initiale est encore en cours, il faut lui consacrer un certain niveau de concentration.

Pour mettre cette logique à l'épreuve, Zeigarnik a mené un certain nombre d'expériences, qu'elle, Lewin et de nombreux autres chercheurs ont utilisées comme point de départ pour enquêter sur ce qui est devenu l'*effet Zeigarnik*. À mes yeux, deux conclusions essentielles ressortent des découvertes réalisées grâce à plus de six cents études sur le sujet. Tout d'abord (en lien avec la série d'événements dans le bar-restaurant), pour une tâche qui nous occupe, nous nous souvenons mieux de toutes sortes d'éléments la concernant si elle n'est pas encore achevée, car notre attention demeure centrée sur celle-ci. Ensuite, si nous sommes interrompus ou détournés de cette tâche en plein milieu de son exécution, nous ressentons un certain malaise et sommes tenaillés par une envie de la reprendre. Ce désir – qui nous pousse également à revenir à des récits inachevés, à des problèmes non résolus, à des questions encore sans réponse et à des objectifs non atteints – reflète un grand besoin de clôture cognitive.



Une fille que l'on n'interrompt pas. Bluma Zeigarnik, à Berlin, peu de temps avant le début de ses travaux sur l'effet Zeigarnik et cinquante ans plus tard, à Moscou, peu de temps avant la fin d'une vie d'une grande richesse. Avec l'aimable autorisation du Dr Ardrey V. Zeigarnik.

La première de ces conclusions – le fait de ne pas mener à son terme une activité peut l’ancrer dans notre mémoire – contribue à expliquer certains résultats de travaux que je n’aurais jamais compris autrement. Dans un groupe d’études, les participants regardaient ou écoutaient un programme de télévision qui comprenait des publicités pour des boissons non alcoolisées, une solution pour bain de bouche et des analgésiques. On testait ensuite le souvenir qu’ils avaient de ces publicités. Les souvenirs les plus marquants concernaient des détails de publicités que les chercheurs avaient interrompues cinq ou six secondes avant leur fin normale. En outre, les particularités des publicités tronquées revenaient mieux à la mémoire, que le test soit réalisé immédiatement après la diffusion, deux jours ou deux semaines plus tard, ce qui montrait le pouvoir de résistance détenu par l’absence de clôture.

De prime abord, les conclusions sur l’attirance des étudiantes pour certains jeunes hommes séduisants sont peut-être encore plus déroutantes. Ces jeunes femmes participaient à une expérience au cours de laquelle elles savaient que les étudiants séduisants (dont elles pouvaient consulter les photographies et biographies) devaient les évaluer sur la base d’informations provenant de Facebook. Les chercheurs souhaitaient savoir lesquels parmi ces hommes allaient avoir par la suite la préférence des jeunes femmes. Étonnamment, ce ne furent pas ceux qui leur avaient donné la meilleure évaluation, mais ceux dont elles ignoraient l’évaluation.

Une autre donnée nous permet de comprendre ce résultat qui laisse perplexe. Au cours de l’expérience, les hommes auxquels les femmes pensaient sans cesse étaient ceux dont les évaluations demeuraient inconnues, confirmant l’opinion des chercheurs selon laquelle, lorsqu’un résultat demeure inconnu, « l’être humain ne pense qu’à ça ». Et, dans la mesure où nous savons que nous accordons plus d’importance aux choses vers lesquelles notre attention se porte, il est logique que les jeunes femmes trouvent plus attirants les hommes auxquels elles n’arrêtaient pas de penser.⁴³

Que dire de plus sur ce sentiment désagréable et persistant que fait naître l’absence de clôture, tel qu’on fait tout pour l’éviter ou le faire disparaître ? Pouvons-nous en tirer certains enseignements ?

La plupart des auteurs et écrivains sont confrontés à un problème : la procrastination. Écrire est une gageure, ou tout du moins bien écrire (les SMS ne comptent pas). Prenez, à ce sujet, un échange entre le grand romancier britannique Somerset Maugham et un jeune interviewer.

« Alors, monsieur Maugham, vous aimez écrire ? »

« J'aime avoir écrit. »⁴⁴

Là est le dilemme. Les auteurs veulent tous en arriver au stade où ils ont fini d'écrire, mais, pour y parvenir, il faut emprunter un chemin semé d'embûches. Cette réalité concerne également ceux qui ne sont pas des écrivains : les personnes chargées de rédiger des rapports et documents volumineux pour leurs collègues ou supérieurs hiérarchiques, par exemple. Il est alors facile de céder à l'envie de se tourner vers d'autres activités, telles que ranger son bureau, relever son courrier, passer un coup de fil ou aller se chercher un café. Je ne suis pas immunisé contre cela, contrairement, semble-t-il, à l'une de mes collègues.

J'ai toujours été impressionné par le volume de ses productions écrites (commentaires, articles, chapitres et livres). Quand je lui ai demandé comment elle faisait, elle m'a dit n'avoir aucun secret particulier, mais m'a montré un article qu'elle avait lu il y a bien des années et qui donnait des conseils aux auteurs pour être plus productifs. La liste de recommandations ne comprenait en effet aucun remède magique, mais des tactiques : se réserver chaque jour un créneau horaire consacré à l'écriture, limiter les distractions pendant la séance d'écriture et se récompenser à la fin d'une journée fructueuse (en prenant un bon café, par exemple). Les idées figurant sur cette liste semblaient raisonnables mais pas particulièrement utiles dans mon cas, car j'en avais essayé plusieurs sans résultat probant. Puis elle mentionna, avec désinvolture, une stratégie personnelle que j'utilise depuis avec bonheur.

Elle ne termine jamais une séance d'écriture à la fin d'un paragraphe ou même d'une idée. Elle m'a assuré qu'elle savait précisément ce qu'elle souhaitait dire à la fin de ce paragraphe ou de cette idée. Elle attend simplement la fois suivante pour le préciser. Génial ! En laissant inachevé le dernier élément de chaque séance d'écriture, elle se sert de la motivation liée au besoin de clôture pour revenir rapidement à sa chaise, plus impatiente que jamais de reprendre l'écriture. Ma collègue avait bien un petit secret d'auteur, finalement. Il ne m'était jamais venu à l'esprit, et pourtant il était bien présent – il suffisait d'y penser – au cœur des travaux sur l'effet Zeigarnik que je connaissais très bien. Cette petite défaillance, j'essayais, à l'époque, de ne plus l'avoir, aussi bien dans mes projets d'écriture que dans l'une de mes autres fonctions : professeur d'université. J'ai appris que je pouvais améliorer l'efficacité de mon enseignement, de manière pré-suasive, en commençant chaque cours par un type bien particulier d'histoire inachevée : un mystère.

Enseigner à l'université est *vraiment* un super métier pour toutes sortes de raisons. Il présente cependant certaines difficultés, qui concernent le bon traitement des notions du cours, l'actualisation permanente des contenus et le respect de procédures équitables pour les examens et notations, mais qui ont aussi un aspect plus élémentaire : faire en sorte que les étudiants se concentrent totalement sur le contenu du cours afin qu'ils puissent cerner les concepts abordés. C'est un problème classique, car, tout d'abord, les cours durent en moyenne quarante-cinq minutes, ce qui est particulièrement long en termes de concentration. En outre, ce sont des étudiants, donc des jeunes gens proches d'un pic d'attirance sexuelle et d'inclination sexuelle. Comment espérer qu'ils détournent systématiquement leur attention de candidates à l'amour viscéralement excitantes, aux tenues affriolantes, pour préférer ce physique flétri d'universitaire présent sur l'estrade, dont le look démodé est invariablement le même cours après cours ?⁴⁵

Il y a un certain nombre d'années, je suis tombé par hasard sur un moyen efficace d'atténuer le problème. La solution impliquait d'allier l'effet Zeigarnik à ce qu'Albert Einstein appelait « la plus belle chose que l'on puisse vivre » et « la source de l'art et de la science véritables ».

Je m'apprêtais à écrire mon premier livre, destiné au grand public. Avant de commencer, j'ai décidé de prendre, à la bibliothèque, tous les ouvrages écrits par des universitaires à l'intention de non-universitaires. Ma stratégie était de lire ces livres, d'identifier les sections les plus et les moins réussies à mes yeux, de les photocopier, puis de les classer en différentes piles. J'ai ensuite relu les contenus, à la recherche des qualités qui différenciaient les piles.

Dans les parties les moins réussies, j'ai trouvé les suspects habituels : manque de clarté, prose ampoulée, emploi de jargon, etc. Dans les parties les plus réussies, j'ai également repéré ce à quoi je m'attendais : des caractéristiques aux antipodes des sections les moins bonnes, ainsi qu'une structure logique, des exemples frappants et de l'humour. Mais j'ai également trouvé une chose à laquelle je n'avais pas pensé : les contenus les plus réussis commençaient tous par une *histoire mystérieuse*. Les auteurs décrivaient une situation qui laissait perplexe, puis invitaient le lecteur à chercher dans la suite du texte la clé de l'énigme.

En outre, quelque chose dans cette découverte a vraiment aiguisé ma curiosité – ce que je vais présenter, sans aucune gêne, comme un mystère : pourquoi n'avais-je pas remarqué l'utilisation de cette technique auparavant, et encore moins sa remarquable efficacité dans la vulgarisation ? Après tout, à l'époque, j'étais un consommateur

avide de tels textes, que j'achetais et lisais depuis des années. Comment avais-je pu passer à côté de ce mécanisme pendant tout ce temps ?

Je pense que la réponse a un rapport avec une des raisons pour lesquelles cette technique est si efficace : elle attrape le lecteur par le col et l'attire dans le texte. Présentés correctement, les mystères sont si fascinants que le lecteur ne peut prendre de la distance pour observer la structure et les éléments de l'histoire. Pris dans ce procédé littéraire particulier, nous ne pensons pas à un procédé littéraire. Notre attention est comme attirée par une force magnétique parce que l'histoire n'est pas élucidée.

J'ai pu constater de mes propres yeux la force du besoin de clôture que font naître les histoires mystérieuses, après avoir commencé à les utiliser dans mes cours. Je manquais encore tellement d'expérience qu'un jour, j'étais en retard, et la cloche a sonné, mettant fin au cours avant que j'aie pu donner la solution de l'énigme que j'avais soumise à mes étudiants. Dans tous mes cours, cinq minutes environ avant la fin, certains étudiants se préparent à sortir. Les signes sont visibles, audibles et, par conséquent, contagieux : ils rangent leurs crayons et carnets, ferment leur ordinateur portable et font glisser la fermeture Éclair de leur sac à dos. Mais, dans ce cas précis, non seulement il n'y eut aucun préparatif de ce genre, mais lorsque la cloche retentit, personne ne bougea. En fait, quand je tentai de mettre fin au cours à ce moment-là, les étudiants protestèrent massivement. Ils ne me laissèrent pas conclure le cours avant que j'aie élucidé le mystère. Je me souviens avoir pensé : « Cialdini, tu es tombé sur de la dynamite, là ! »

Outre le fait que les histoires mystérieuses sont d'excellents moyens de communication pour susciter l'intérêt et tenir en haleine une assistance, j'ai trouvé une autre raison de les utiliser : elles étaient pédagogiquement supérieures aux autres formes plus courantes d'enseignement que j'employais, comme les descriptions minutieuses de contenus de cours ou les questions sur les sujets abordés. Alors que les descriptions nécessitent de l'attention et les questions, des réponses, les mystères demandent des *explications*. Lorsque j'ai mis au défi mes étudiants d'expliquer des situations illogiques, leurs notes ont augmenté. Pourquoi ? Parce que ce procédé leur offrait également la meilleure chance de bien comprendre, pour de bon, le contenu de mes cours.⁴⁶

Un exemple s'impose. J'essaie souvent de transmettre à divers publics une vérité méconnue : dans les luttes pour persuader l'autre, les contre-arguments sont généralement plus forts que les arguments. Cette supériorité se manifeste plus particulièrement quand la riposte ne se contente pas de réfuter l'argument adverse, en

montrant qu'il est erroné ou hors sujet, mais souligne que l'interlocuteur n'est pas une source d'information digne de confiance, d'une façon générale. Un contre-argument démontrant que l'argument adverse n'est pas crédible parce que son auteur est mal informé fait généralement mouche pour le sujet en question. Mais un contre-argument qui démonte l'argument adverse en montrant que l'interlocuteur est de mauvaise foi permet normalement de remporter la bataille *plus* de futures batailles contre cette personne. Grâce au pouvoir qu'ont les mystères de tenir l'auditoire en haleine, j'ai appris que je peux faire en sorte qu'un public cerne mieux les notions enseignées si je les leur présente sous la forme d'une histoire mystérieuse.

Bien entendu, il existe différentes manières de structurer ce genre d'histoire pour illustrer le pouvoir des contre-arguments. L'une de ces méthodes, qui a porté ses fruits dans mon cas, implique de fournir les informations suivantes, dans l'ordre suivant :

Poser le mystère. La plupart des gens connaissent les célèbres campagnes de publicité mettant en scène Joe Camel, l'homme Marlboro et le slogan « *You've come a long way, baby* » (Tu en as fait du chemin, ma chérie !) de Virginia Slims. Mais la démarche la plus efficace en matière de marketing jamais entreprise par les cigarettiers est très peu connue : après une baisse de 10 % sur trois ans de la consommation de cigarettes aux États-Unis à la fin des années 1960, Big Tobacco a pris une décision qui a eu l'extraordinaire effet de mettre fin à ce déclin et de relancer la consommation tout en divisant par trois les frais de publicité. Laquelle ?

Approfondir le mystère. La réponse semble également extraordinaire. Le 22 juillet 1969, pendant les audiences devant le Congrès, des représentants des principaux cigarettiers américains ont insisté pour que toutes *leurs* publicités soient retirées de la télévision et de la radio, malgré des études montrant que ces deux supports constituaient le meilleur moyen d'attirer de nouveaux clients. En conséquence de cette démarche sans précédent, aux États-Unis, la publicité pour le tabac est absente des ondes depuis 1971.

Donner la bonne explication en prenant en compte les autres explications (et en apportant des preuves contraires). Se pourrait-il que les entreprises américaines, calmées par le rapport de 1969 du ministre de la Santé américain expliquant en détail les risques mortels de la consommation de tabac, aient décidé de renoncer à une part de leurs bénéfices afin de prendre soin de la santé de leurs concitoyens ? Cela semble peu probable, car les représentants de l'autre secteur d'activité touché par l'interdiction – la radio et la télévision – se sont tournés vers la Cour suprême afin de faire abroger la loi un mois après sa promulgation. L'industrie du tabac était donc la seule à être favorable à cette restriction sur ses publicités. Les dirigeants de ce secteur

d'activité se sont-ils soudain inquiétés pour la santé de la nation ? Certainement pas ! Ils n'ont pas diminué tous leurs efforts pour accroître les ventes de tabac, mais simplement déporté leur stratégie marketing de la radio et de la télévision vers les publicités imprimées, le parrainage sportif, les cadeaux publicitaires et les placements de produits au cinéma. Par exemple, le cigarettier Brown & Williamson a déboursé plus d'un million de dollars en placements de produit dans vingt-deux films en tout juste quatre ans.

Fournir un indice amenant à la bonne explication. Ainsi, selon la logique des dirigeants de cigarettiers, les revues, journaux, panneaux d'affichage et films étaient des supports rêvés. Leurs efforts en matière de marketing devaient seulement se détourner de la radio et la télévision. Qu'avaient donc de spécial la radio et la télévision ? En 1967, la Federal Communications Commission (FCC) avait décidé que son « principe d'impartialité » s'appliquerait à la publicité pour le tabac. Selon ce principe d'impartialité, tous les thèmes importants et sujets à controverse devaient bénéficier d'un temps de publicité égal à la radio et à la télévision – et cela concernait uniquement ces deux supports. Si un camp achetait du temps d'antenne sur ces supports, le camp adverse devait bénéficier, gratuitement, de la même durée pour présenter ses contre-arguments.

Résoudre le mystère. Cette décision eut un impact immédiat sur le paysage publicitaire à la radio et à la télévision. Pour la première fois, des forces antitabac, telles que l'American Cancer Society, pouvaient faire entendre gratuitement leurs arguments pour contrer les messages des cigarettiers. C'est ainsi qu'elles produisirent des contrepublicités qui contestaient la véracité des images montrées dans les publicités des cigarettiers. Si une publicité montrait des personnes en bonne santé, séduisantes et indépendantes, la contrepublicité rétorquait qu'en fait, la consommation de tabac rendait malade, nuisait au charme et créait une réelle dépendance. Pendant leurs trois années de diffusion, ces publicités antitabac ont fait chuter la consommation aux États-Unis de près de 10 %. Au début, les cigarettiers réagirent comme on pouvait s'y attendre : ils augmentèrent leur budget publicité pour essayer de faire face à ces difficultés. Mais les règles de la doctrine d'impartialité stipulaient que, pour chaque publicité pour le tabac, il fallait octroyer un temps d'antenne égal à une contrepublicité, qui amputait les bénéfices des cigarettiers. Confrontés à cette situation difficile, les cigarettiers agirent politiquement pour faire interdire leurs propres publicités, mais seulement sur les supports où s'appliquait la doctrine d'impartialité. Ils s'assurèrent ainsi que les forces antitabac ne disposeraient plus de ce temps d'antenne gratuit pour présenter leurs contre-arguments. En conséquence,

dans l'année qui suivit la disparition des publicités pour le tabac à la radio et à la télévision, les cigarettiers virent leurs ventes grimper de manière significative et leurs frais de publicité diminuer sensiblement.

Décrire les répercussions du phénomène étudié. Les opposants au tabac ont découvert qu'ils pouvaient utiliser des contre-arguments pour saper l'efficacité des publicités des cigarettiers. Mais les dirigeants de ces derniers ont tiré un enseignement qui leur a été profitable : l'un des meilleurs moyens de susciter l'adhésion à un message est de rendre moins visibles des contre-arguments solides – car les contre-arguments sont généralement plus puissants que les arguments. À cette étape de la séquence, la mise au point sur l'impact supérieur et la disponibilité nécessaire des contre-arguments constitue une explication. Celle-ci est plus que l'identification de faits (par exemple, « Les cigarettiers américains ont milité avec succès pour l'interdiction de *leurs* publicités à la télévision et à la radio ») ou des réponses à des questions (« Quel fut le résultat ? Les entreprises virent leurs ventes augmenter considérablement *et* leurs frais de publicité diminuer »). Cette explication permet de comprendre comment certains processus psychologiques, associés à la prépondérance des contre-arguments, ont provoqué ces deux événements en soi déconcertants.^{47 48} À noter que ce type d'explication n'offre pas simplement un récit conceptuel satisfaisant. Présentée sous forme d'intrigue, elle apporte quelque chose en plus. C'est une méthode de présentation destinée à attirer l'assistance vers les *finesses* de l'information – car, pour résoudre n'importe quel mystère ou énigme de roman policier, les observateurs doivent voir tous les détails. Quand on y réfléchit bien, nous avons là quelque chose qui retient l'attention de l'assistance d'une manière générale, mais l'incite aussi à se concentrer sur les détails – nécessaires mais souvent ennuyeux et susceptibles de faire perdre le fil – du contenu partagé. Que souhaite de plus un orateur présentant des arguments solides mais complexes ? Ah, au fait, il existe une réponse révélatrice à la question d'Albert Einstein demandant ce qui s'appelait « la plus belle chose que l'on puisse vivre » et « la source de l'art et de la science véritables ». Son affirmation : le mystère.



Un mystérieux pouvoir d'attraction. Considérée comme la plus célèbre toile de tous les temps, la Joconde, de Léonard de Vinci, a soulevé dès le début des questions restées sans réponse. Est-ce qu'elle sourit ? Si c'est le cas, que signifie ce sourire ? Et comment l'artiste a-t-il fait pour lui donner une expression aussi énigmatique ? Malgré les interrogations toujours existantes, une chose est claire : les mystères non résolus expliquent en grande partie l'attention accordée. © *Andrei Iancu/Dreamstime.com*.

2* NDT. Ce néologisme pourrait se traduire par « suffisant », mélange de « suffisant » et « satisfaisant ».

DEUXIÈME PARTIE PROCESSUS : LE RÔLE DE L'ASSOCIATION

CHAPITRE 7 : L'IMPORTANCE DES ASSOCIATIONS – JE RELIE, DONC JE SUIS

Dans la famille des idées, il n'y a pas d'orphelins. Chaque notion existe au sein d'un réseau où évoluent ses proches, lesquels sont reliés par un système d'associations. La physiologie et la biochimie des liens – impliquant les neurones, les axones, les dendrites, les synapses, les neurotransmetteurs, etc. – fascinent bon nombre de scientifiques. Pas moi, hélas. J'étais moins intéressé par la mécanique interne de ces

processus neuronaux que par leurs conséquences externes – et plus particulièrement la façon dont une communication précise peut modifier l'évaluation et les actes des humains.

Penser, c'est relier

Mais, pour ceux qui, comme moi, sont intrigués par la dimension persuasive d'une communication, la structure sous-jacente de l'activité mentale offre une nouvelle perspective : le fonctionnement du cerveau est fondamentalement et inévitablement issu d'associations brutes. À l'instar des acides aminés, que l'on peut qualifier de composantes de la vie, les associations sont les composantes de la pensée.⁴⁹

Dans divers programmes de formation à la persuasion, on entend souvent les formateurs dire aux participants que, pour convaincre autrui d'accepter un message, il est nécessaire d'utiliser un langage qui influence les pensées, les perceptions ou les réactions émotionnelles des destinataires. Cela me semble en partie vrai. Nous convainquons les autres en utilisant un langage qui influence leurs *associations* mentales à notre message. Leurs pensées, perceptions et réactions émotionnelles sont simplement issues de ces associations.

Seul un programme de recherche relativement récent, destiné à répondre à la question « À quoi sert principalement le langage ? », définit nettement les répercussions d'un message efficace. À la tête de ce groupe de chercheurs étudiant cette piste figure un psycholinguiste renommé, Gün Semin, dont la conclusion, à mon avis, se résume ainsi : le principal but du discours est d'orienter l'attention des auditeurs vers un aspect donné de la réalité. Ensuite, les associations effectuées par les auditeurs pour l'aspect privilégié s'imposent et déterminent la réaction.

En termes de persuasion, cette affirmation me paraît révolutionnaire. Il ne faut plus considérer essentiellement le langage comme un mécanisme de transmission ou un moyen de donner la conception de la réalité du communicant, mais plutôt comme un mécanisme d'influence, un moyen d'inciter les destinataires du message à partager cette conception ou, tout du moins, à agir conformément à celle-ci. Quand nous évaluons un film, par exemple, notre intention n'est pas tant d'expliquer aux autres notre position que de les convaincre de la pertinence de notre évaluation. Nous parvenons à nos fins en employant un langage qui oriente les destinataires vers les dimensions de la réalité comportant des associations favorables à notre point de vue.

Les procédés linguistiques identifiés par les chercheurs pour attirer l'attention vers des aspects bien précis de la réalité sont particulièrement intéressants. Ils englobent des verbes qui nous font prêter attention aux aspects concrets d'une situation, des adjectifs qui nous orientent vers les traits de caractère (et non les comportements) des autres, des pronoms personnels qui soulignent les relations existantes, des métaphores qui définissent une situation de façon à l'interpréter d'une certaine manière ou des termes particuliers établissant un lien avec les pensées ciblées. Nous allons commencer par étudier le plus simple de ces procédés : la formulation.

Surveillez votre langage !

Dernièrement, je suis tombé sur une organisation qui avait cherché, à un point que je n'avais encore jamais vu, à façonner les éléments de son langage interne pour s'assurer que les associations mentales avec ces éléments de langage étaient bien conformes aux valeurs de l'entreprise (SSM Health). Celle-ci – un réseau à but non lucratif d'hôpitaux, de cliniques et autres établissements de santé – m'avait demandé de prendre la parole à l'occasion de sa conférence annuelle sur le leadership. J'ai accepté, notamment en raison de l'excellente réputation de SSM. Je savais que c'était le premier prestataire de soins de santé à avoir remporté un Malcolm Baldrige National Quality Award. Les Baldrige Awards, traditionnellement présentés chaque année par le président des États-Unis et décernés par le ministère du Commerce américain, récompensent les organisations affichant des niveaux faramineux de performance et de leadership dans leur domaine d'activité. Je me demandais comment SSM faisait pour atteindre un tel niveau d'excellence et j'ai accepté très volontiers l'invitation afin de trouver une réponse à ma question.

Au cours de la conférence, j'ai par exemple appris que le slogan du site web de l'entreprise (« Les employés mènent au succès ») était bien plus qu'une affirmation. J'avais beau m'être assujéti à une enquête approfondie et avoir parcouru plus de 1 000 kilomètres, je n'étais pas un des principaux conférenciers. Le jour de mon intervention, la présentation d'ouverture, baptisée « Discours d'ouverture de notre personnel », fut réalisée par sept employés qui, l'un après l'autre, décrivirent leur participation à une aventure exceptionnelle de l'année précédente. J'ai également appris que lors de deux journées complémentaires de cette conférence, quatre autres employés ont fait un discours similaire. Bien entendu, je me suis rendu compte qu'il était inhabituel d'élever vingt et un employés au rang d'orateur principal ; et qu'il était encore plus inhabituel de continuer à le faire en croyant dur comme fer à l'apport

exceptionnel des employés. Mais, à l'époque, cela ne m'a pas surpris, car j'avais déjà vu comment le personnel de SSM s'efforçait absolument et littéralement de joindre le geste à la parole.

Un mois plus tôt, lorsque j'avais appelé les organisateurs de la conférence pour qu'on m'aide à préparer mes remarques, je n'avais pas été mis en relation avec les informateurs (un ou deux, en général) auxquels les organisateurs délèguent habituellement cette tâche, mais avec six employés de SSM. Même si chacun d'eux avaient participé activement, le porte-parole de l'équipe était Steve Barney, le président de la conférence. Steve s'était montré tout le temps aimable et chaleureux, jusque vers la fin, où il avait pris un ton sévère pour lancer un avertissement : « Votre présentation ne doit pas comprendre de listes à puces et vous ne devez pas nous dire comment nous attaquer à nos problèmes d'influence. » Quand j'avais protesté contre ces interdictions, en disant que cela risquait d'affaiblir mon intervention, Steve m'avait répondu : « Oh, mais vous pouvez les conserver. Il vous faut simplement leur donner un autre nom. » J'avais alors fait une remarque bien sentie – du genre « Euh... *quoi ?* » – qui avait poussé Steve à développer un peu : « En tant qu'organisme de santé, notre but est de soigner et nous n'utilisons donc jamais de termes à connotation violente. Nous n'avons donc pas de listes à puces^{3*}, mais des éléments d'information. Nous n'*attaquons* pas un problème, nous l'abordons. »

Lors de la conférence, j'ai interrogé l'un des participants, qui était médecin, sur cette politique de langage non violent. Il m'a répondu en me donnant d'autres exemples : « Nous avons remplacé les termes « *cibles* commerciales » par « objectifs commerciaux ». Et l'un de ces objectifs n'est plus de *battre* la concurrence, mais de la distancer ou de la devancer. » Il m'a même gratifié d'une explication passionnée : « Vous ne voyez pas comme il est largement préférable pour nous d'être associés à des termes comme “objectif” et “devancer”, plutôt que “cible” et “battre” ? » À vrai dire, non. J'étais sceptique sur le fait que de modestes modifications de langage puissent influencer de manière significative sur le raisonnement et la conduite des individus travaillant au sein de SSM.⁵⁰

Mais c'était avant. Je suis aujourd'hui un converti. Ma réaction à cette politique de langage particulièrement stricte est passée de « Mon Dieu, c'est stupide » à « Mon Dieu, c'est astucieux ». Cette conversion est intervenue après mon examen d'un corpus étonnant de données issues de la recherche.

Exposition incidente (et non accidentelle) aux mots

« Celui qui veut persuader doit choisir le bon mot et non le bon argument. »

Joseph Conrad

Restons pour l'heure dans le domaine du langage violent et étudions les résultats d'une expérience consistant à exposer des personnes à des mots hostiles, puis à mesurer leur degré d'agressivité. Dans cette étude, les participants devaient disposer trente ensembles de mots mélangés de manière à obtenir des phrases cohérentes. Pour la moitié d'entre eux, une fois remis dans l'ordre, les mots donnaient la plupart du temps des phrases évoquant l'agressivité. Par exemple, « frappe il les » devenait « il les frappe ». Pour l'autre moitié des participants, une fois remis dans l'ordre, les mots donnaient la plupart du temps des phrases n'évoquant pas l'agressivité. Par exemple, « porte la réparer » devenait « réparer la porte ». Par la suite, tous les participants devaient exécuter une autre tâche qui consistait à infliger à un autre participant vingt chocs électriques en décidant de l'intensité de la douleur. Les résultats sont inquiétants : une exposition préalable à des phrases véhiculant une certaine violence entraînait une augmentation de 48 % de l'intensité des chocs électriques.

À la lumière de ces conclusions, le langage non violent imposé par SSM est tout à fait logique. En tant qu'organisation de santé, SSM doit respecter le principe fondamental de l'éthique médicale : « Avant tout, ne pas faire de mal. » Mais notez qu'en tant qu'organisation de santé *très performante*, SSM n'a pas interdit les mots associés à la réussite. Elle a remplacé les mots menaçants (« cible », « battre ») par des termes comparables non menaçants (« objectif », « devancer »). Cette pratique révèle peut-être la croyance des dirigeants de SSM selon laquelle si le langage à connotation violente doit être éliminé parce qu'il fait plus de mal, le langage axé sur la réussite doit être privilégié parce qu'il génère de meilleures performances.

Les dirigeants de SSM auraient bien raison de conserver cette croyance. De multiples études ont montré qu'exposer de manière subtile des personnes à des termes exprimant la réussite (« gagner », « atteindre », « réussir », « maîtriser ») améliore l'exécution d'une tâche donnée et les fait redoubler d'efforts et de persévérance. Ce genre de preuve m'a fait changer d'avis quant à la valeur de certaines affiches que j'ai parfois vues aux murs dans des bureaux. Les centres d'appels semblent être des lieux où ces affiches ont beaucoup de succès. Elles comprennent généralement un seul mot en majuscules (SURMONTER, RÉUSSIR, PERSÉVÉRER, ACCOMPLIR) et sont destinées à pousser les employés à cultiver la réussite. Ce mot est parfois présenté seul, parfois accompagné d'une image associée à la notion de réussite, telle qu'un coureur à pied qui remporte une course. Mais il arrive également que l'image soit présentée seule.

Quelle que soit leur forme, j'ai toujours jugé risible le fait de croire que ce genre de support puisse porter ses fruits. Mais, encore une fois, c'était avant – cette fois-ci, je dois ma conversion à des chercheurs canadiens, dont j'ai découvert le projet pour influencer sur la productivité de collecteurs de fonds opérant depuis un centre d'appels. Au début de leur journée de travail, ces collecteurs recevaient des informations destinées à les aider à présenter les arguments en faveur de la cause ciblée (une université locale). Certains employés recevaient cette information sur une feuille de papier libre, tandis que pour d'autres, cette feuille était ornée de la photo d'une athlète remportant une course à pied. Cette photo avait été préalablement montrée pour encourager l'esprit de réussite. Fait étonnant, au bout de trois heures, le second groupe de collecteurs avait obtenu plus d'argent (60 %) que leurs collègues du premier groupe. Il semble donc qu'une exposition initiale, et incidente, à des mots ou à des images ait un impact de type pré-suasif sur des actions qui, menées par la suite, sont simplement associées aux mots ou images en question. Explorons maintenant quelques conséquences relatives à l'influence, en commençant par des mots d'un genre spécial.⁵¹



Les vainqueurs incitent à gagner. Cette photo a renforcé à la fois les pensées liées à la réussite et les performances des personnes qui y étaient exposées. *John Gichigi/Getty Images.*

La métaphore est une méta-porte (vers le changement)

« Si vous voulez changer le monde, changez la métaphore. »

Joseph Campbell

Depuis la *Poétique* d'Aristote (vers 350 avant J.-C.), il est conseillé aux communicants d'utiliser la métaphore pour exprimer leur point de vue. À l'époque, pour expliquer avec efficacité un concept quelque peu difficile à cerner, il fallait le décrire en utilisant un autre concept facilement identifiable par les destinataires du message. Les marathoniens, par exemple, disent que lorsqu'ils ne peuvent plus avancer, ils « se prennent le mur » du 30^e kilomètre. Bien entendu, ce mur n'existe pas physiquement. Mais certaines caractéristiques d'un obstacle physique – il obstrue le passage, il ne peut être facilement abattu, on ne peut pas nier son existence – ont suffisamment de points communs avec les sensations corporelles du coureur à pied pour que l'expression soit parlante.

Cependant, la métaphore a ses détracteurs, qui dénoncent son caractère souvent trompeur. Ils soulignent que lorsqu'une chose (comme le fait de ne plus pouvoir avancer lors d'une course) est traduite par une autre (un mur, par exemple), un véritable chevauchement peut apparaître entre les deux notions, mais la correspondance est généralement loin d'être parfaite. Par exemple, un mur physique doit normalement sa présence aux actions d'une personne autre que celle qui le heurte, tandis que le mur du coureur doit sa présence aux actions de ce dernier – dont l'entraînement (ou plutôt le manque d'entraînement) et le rythme de course adopté sont à l'origine du problème rencontré. Les coureurs employant la métaphore du mur font peut-être plus que choisir une image destinée à communiquer la sensation de paralysie motrice. Pour une question de stratégie, ils peuvent choisir une image destinée à présenter comme externe et non interne l'origine de leur défaillance, et chercher ainsi à se dédouaner.

Gardez à l'esprit que la nouvelle analyse psycholinguistique indique que la fonction essentielle du langage n'est pas d'exprimer ou de décrire, mais d'influencer – en orientant les destinataires vers des domaines de la réalité qui possèdent d'avance un ensemble d'associations mentales favorables au point de vue du communicant. Dans ce cas, nous voyons pourquoi la métaphore, qui incite à penser à une chose selon les associations avec une autre chose *donnée*, possède un excellent potentiel en tant qu'outil linguistique. Ainsi, depuis plus d'un demi-siècle, les chercheurs ont décrit l'impact supérieur de la métaphore lorsqu'elle est correctement employée. Mais, plus

récemment, l'accent mis sur le transfert des associations, propre à la métaphore, a mis au jour toute une série d'effets persuasifs révélateurs.

Supposons que vous soyez consultant politique et qu'une candidate à la mairie d'une ville voisine vous ait embauché pour l'aider à remporter les municipales, dans une élection dont le thème majeur est la hausse récente de la délinquance. En outre, imaginons que cette candidate et son parti soient connus pour leur attitude intransigeante envers les délinquants, laquelle favorise la mise en place de mesures sécuritaires axées sur l'arrestation et l'incarcération des personnes enfreignant la loi. Cette candidate souhaite que vous la conseilliez sur la tactique à adopter pour que les électeurs jugent correcte son approche du problème. Grâce à votre compréhension des mécanismes de persuasion par le biais de métaphores, vous pourriez la conseiller très rapidement et avec assurance : dans n'importe quel discours sur le sujet, elle doit présenter la recrudescence de la délinquance comme une bête sauvage et déchaînée qui sévit dans la ville et qu'il faut neutraliser. Pourquoi ? Parce que, pour garder une bête sauvage sous contrôle, il faut l'attraper et l'enfermer. Dans l'esprit de son public, ces associations naturelles avec le traitement à réserver aux animaux qui saccagent tout l'amèneront à la gestion des délits/crimes et des délinquants/criminels.

Imaginons maintenant que la candidate et son parti soient plutôt connus pour préférer une approche différente du problème : mettre un terme à la recrudescence de la délinquance en s'occupant des causes sociales comme le chômage, le manque d'éducation et la pauvreté. Dans ce cas – toujours à partir de la notion de persuasion métaphorique – vous pourriez la conseiller très rapidement et avec assurance : dans tous ses discours sur le sujet, la candidate devrait décrire la recrudescence de la délinquance comme un virus qui se répand, infecte toute la ville et qu'il faut neutraliser. Pourquoi ? Parce que, pour maîtriser un virus, il est nécessaire de se débarrasser des conditions malsaines qui favorisent son apparition et sa prolifération. Ces associations avec la maladie doivent guider le raisonnement des citoyens sur la meilleure façon d'éradiquer le problème de la délinquance.

Si d'autres conseillers intervenant dans la campagne de la candidate se moquent des métaphores à la base de votre plan, car ils les jugent simplistes, demandez-leur de tenir compte de certaines données particulièrement pertinentes : des chercheurs de l'université de Stanford ont donné à un panel de lecteurs en ligne, choisis au hasard, un compte rendu qui faisait état d'une hausse de la criminalité depuis trois ans dans une ville, en assimilant la délinquance à une *bête* qui ravageait tout. Un autre groupe de lecteurs, eux aussi choisis au hasard, avaient accès aux mêmes compte rendu et statistiques, à un mot près : la délinquance était qualifiée de *virus* qui ravageait tout.

L'enquête leur demandait ensuite d'indiquer leur solution préférée. Une analyse extrêmement précise des résultats a révélé que les lecteurs à qui l'on avait présenté la délinquance comme une bête recommandaient l'arrestation et l'incarcération, et non les solutions pour remédier aux conditions de vie. Le schéma opposé est apparu chez les lecteurs à qui l'on avait présenté la délinquance comme un virus.

Fait étonnant, la différence obtenue par le changement d'un seul terme (22 %) était plus de deux fois plus importante que la différence, quant à la solution préférée, selon le genre du lecteur (9 %) ou ses opinions politiques (8 %). Lorsqu'ils prédisent les préférences des électeurs, les responsables des campagnes politiques tiennent compte du rôle de facteurs démographiques tels que le genre et l'affiliation politique, mais rarement du pouvoir de prédiction, pourtant potentiellement supérieur, d'une métaphore développée de manière pré-suasive.

Si les autres conseillers du maire sont du genre à mépriser les conclusions scientifiques parce qu'elles ne s'inscrivent pas dans le monde réel, vous pouvez leur proposer des preuves émanant de la vie quotidienne. Les commerciaux extrêmement efficaces ont bien cerné tout le pouvoir des métaphores. Demandez donc à ces conseillers de se pencher sur le cas de Ben Feldman, qui a abandonné le lycée, n'a jamais prospecté en dehors d'un rayon de 100 kilomètres autour de sa ville natale d'East Liverpool, dans l'Ohio, mais est devenu le meilleur agent d'assurance-vie de son époque (et peut-être de tous les temps). Quand il était au sommet de son art, dans les années 1970 et 1980, à lui seul, il a vendu plus d'assurances-vie que 1 500 des 1 800 *compagnies* d'assurance américaines. En 1992, alors qu'il avait été admis à l'hôpital par suite d'une hémorragie cérébrale, son employeur, New York Life, a décidé d'honorer les cinquante ans de présence de cet agent de génie au sein de la compagnie en instaurant le *Feldman February* – un mois pendant lequel tous ses agents concourraient pour être celui ou celle qui feraient le plus grand nombre de nouveaux contrats. Qui l'a emporté ? Ben Feldman. Comment ? En appelant les clients potentiels depuis son lit d'hôpital. Cet homme, âgé de 80 ans, a décroché de nouveaux contrats, pour un total de 15 millions de dollars, en l'espace de vingt-huit jours.

Ce perpétuel dynamisme et engagement est en partie à l'origine du succès phénoménal de cet homme. Selon les chroniqueurs ayant rapporté cette réussite, il ne forçait jamais la main des clients réticents. Il employait la manière douce et les amenait tranquillement à signer le bon de commande. M. Feldman était un as de la métaphore. Pour décrire, par exemple, la fin de vie, il ne disait pas que les gens mouraient, mais qu'ils « portaient » – description offrant l'intérêt d'associer la mort à

un manquement à la responsabilité familiale. Aussitôt après, il décrivait l'assurance-vie comme la solution (conforme à la métaphore) : « Lorsque vous *partez*, disait-il, l'argent de l'assurance *rentre*. » Face à cette leçon métaphorique de responsabilité morale, nombre de clients se redressaient et souscrivaient.

Bien que les métaphores nécessitent un lien linguistique entre deux éléments pour fonctionner, une fois ce lien établi, la persuasion métaphorique peut être provoquée de manière non verbale. Par exemple, en anglais et dans de nombreuses autres langues, dont le français, la notion de poids est métaphoriquement liée au sérieux, à l'importance et à l'effort. Ainsi, 1. les recruteurs lisant les références attachées à un CV à l'aide d'un gros et lourd trombone sont incités à considérer le candidat comme plus sérieux, 2. les employés lisant un rapport attaché avec un gros et lourd trombone jugent le sujet plus important, et 3. les personnes tenant un objet lourd (qui nécessite donc plus d'efforts de leur part) sont plus enclines à considérer les avantages et les inconvénients d'un projet d'aménagement au sein de leur ville. Cette série de conclusions laisse entendre que les fabricants faisant tout pour que les liseuses soient les plus légères possible diminuent en fait la valeur apparente du texte présenté, la profondeur intellectuelle perçue de son auteur et la quantité d'énergie que les lecteurs souhaiteront consacrer à sa compréhension.

Des conclusions comparables sont ressorties d'études d'un autre domaine d'appréciation : la chaleur humaine. Ainsi, des personnes ayant tenu brièvement un objet chaud (par exemple, une tasse de café chaud – et non froid) éprouvent immédiatement une plus grande chaleur humaine envers leur entourage, se sentent plus proches de lui et lui font plus confiance. Par conséquent, elles se montrent plus généreuses et coopératives lors des interactions sociales intervenant juste après. Il est donc évident que les associations métaphoriques puissantes peuvent être activées de manière pré-suasive sans qu'un mot soit prononcé. Le toucher suffit.⁵²

Plus de choses audacieuses

Dans la mesure où les associations négatives peuvent facilement se transformer en associations positives, une interprétation spontanée peut être aussi bien un cauchemar qu'un rêve pour les communicants. Il y a quelques années, un fonctionnaire américain blanc a tellement été critiqué qu'il a dû démissionner, après avoir employé le mot « *chichement* » (*niggardly*) pour décrire la façon dont il allait gérer son maigre budget. Ce mot signifie « avec avarice », « qui rechigne à dépenser », mais une autre famille d'associations est à l'origine des réactions négatives. On conseille aux

fournisseurs informatiques de ne pas employer les mots « coût » ou « prix » dans leurs offres, car ces termes sont associés à la perte de ressources. Ils doivent plutôt parler de montant d'« achat » ou d'« investissement » – qui font eux référence à la notion de gain. Les pilotes et le personnel navigant de certaines compagnies aériennes évitent désormais tout langage lié à la mort dans leurs communications avec les passagers avant et pendant un vol. L'expression « votre destination finale » est devenue « votre destination ».

Il va sans dire que les spécialistes rusés de marketing ne souhaitent pas seulement éviter d'associer leurs produits et services à des éléments négativement connotés, mais désirent également à la fois se défendre et attaquer, en éliminant les liens avec les facteurs aux connotations les plus défavorables et en privilégiant les liens avec les facteurs les plus favorables. Quels sont ces éléments scrutés très attentivement ? Le chapitre 13 vous dit tout sur la tendance de l'être humain à réagir vivement aux aspects négatifs. Mais, pour diminuer les tensions dues à l'effet Zeigarnik, un bref avertissement s'impose : le concept qui possède d'emblée les associations les plus néfastes à des évaluations immédiates et à de futures relations est celui de *manque de fiabilité*, ainsi que tout ce qui va avec, comme le mensonge, la tromperie et la tricherie.

Ce qui nous excite ? Nous-mêmes. Du côté positif, cependant, le facteur le plus favorable dans le domaine de l'évaluation humaine est un de ceux que nous avons déjà rencontrés : le moi (ou soi), dont le pouvoir provient de deux sources. Non seulement il attire et maintient notre attention avec une force quasi électromagnétique, augmentant ainsi l'importance perçue, mais il oriente également cette attention vers une entité qui baigne dans les associations positives pour la majorité des gens. Par conséquent, tout ce qui est lié (ou paraît lié) à nous-mêmes nous réjouit immédiatement. Parfois, les connexions peuvent s'avérer banales, mais elles servent néanmoins de tremplin pour réussir une entreprise de persuasion.

Les personnes apprenant qu'elles ont le même prénom, sont nées le même jour ou au même endroit s'apprécient plus, ce qui les incite à s'entraider et à coopérer plus souvent. Les clients potentiels sont plus enclins à s'inscrire à un programme de remise en forme physique s'ils apprennent qu'ils sont nés le même jour que le professeur chargé de les guider. Le monde virtuel n'échappe pas à la règle, ce qui n'est pas sans danger : les jeunes femmes sont deux fois plus susceptibles de devenir « amies » avec un homme qui les contacte sur Facebook s'il affirme être né le même jour qu'elles. Dans les pays en voie de développement, les prêts aux petites entreprises commercialisés via un site web de microfinancement ont plus de chances d'être

accordés par les employés à des personnes possédant les mêmes initiales qu'eux. Enfin, les chercheurs étudiant cette tendance générale à apprécier les entités liées au moi (appelée égoïsme implicite) ont découvert que les personnes ne préfèrent pas seulement les humains, mais également les produits commerciaux – biscuits salés, chocolat et thé – dont le nom comporte des lettres également présentes dans leur propre nom. Pour tirer parti de cette attraction, à l'été 2013, la division britannique de Coca-Cola a remplacé sur ses emballages le nom de la marque par l'un des 150 prénoms les plus courants au Royaume-Uni, et ce sur 100 millions d'emballages ! Pourquoi cette dépense ? L'année précédente, des programmes similaires mis en place en Australie et en Nouvelle-Zélande avaient fait progresser sensiblement les ventes dans ces deux pays. Enfin débarqué aux États-Unis, ce programme a provoqué un accroissement des ventes, une première depuis une décennie.

Même des organisations peuvent avoir tendance à surévaluer ce qui inclut des éléments de leur nom. En 2004, pour fêter le cinquantième anniversaire du rock and roll, le magazine *Rolling Stone* a sorti une liste des cinq cents plus grands morceaux de rock. Les deux premiers morceaux, présentés et considérés comme tels par la rédaction de *Rolling Stone*, étaient « Like a Rolling Stone », de Bob Dylan, et « (I Can't Get No) Satisfaction », des Rolling Stones. À l'heure où j'écris ces lignes, j'ai parcouru dix listes comparables des plus grands morceaux de rock and roll et aucune ne reprend, en numéro 1 ou 2, les choix du magazine *Rolling Stone*.⁵³

Un pour tous, tous pour un. Quand on considère le rôle de l'égoïsme implicite dans la persuasion, il faut prendre en compte une nuance importante. Le moi surévalué ne correspond pas toujours au moi personnel. Il peut également s'agir du moi social – non pas constitué par les caractéristiques de l'individu, mais par celles du groupe auquel il appartient. Le principe selon lequel le moi se situe en dehors de l'individu et au sein d'une unité sociale liée est monnaie courante dans certaines sociétés non occidentales. Les citoyens de ces sociétés ont des affinités particulières avec ce qui semble connecté à un moi collectif. Une analyse, sur deux ans, des publicités publiées dans les magazines aux États-Unis et en Corée du Sud a révélé que 1. en Corée du Sud, les publicités tentent avant tout de relier les produits et services à la famille ou au groupe du lecteur, tandis qu'aux États-Unis, c'est davantage l'individu qui est visé, et que 2. concernant l'impact mesuré, les publicités liées au groupe étaient plus efficaces en Corée du Sud, tandis qu'aux États-Unis, il s'agissait de celles qui ciblaient la personne.

Le fait de savoir ce qui est important aux yeux du public asiatique a permis au gouvernement de Corée du Sud d'utiliser une tactique ingénieuse au moment de

négocier avec les combattants afghans. Malgré sa simplicité, cette tactique avait été jusqu'alors presque totalement ignorée par les négociateurs occidentaux en Afghanistan et elle demeure sous-utilisée dans ce pays par les puissances occidentales.

En juillet 2007, les talibans enlevèrent vingt et un travailleurs humanitaires sud-coréens œuvrant pour l'Église et en tuèrent deux dès le départ afin de montrer leur détermination. Les pourparlers pour la libération des dix-neuf otages restants se passèrent si mal que les ravisseurs désignèrent les deux prochains otages devant être exécutés. Cela incita le responsable du service de renseignement sud-coréen, Kim Man-bok, à se rendre sur place pour essayer de rattraper le coup. Il avait un plan en tête : relier l'équipe de négociation sud-coréenne à un élément central de l'identité collective des combattants afghans, leur langue. À son arrivée, Kim remplaça son négociateur en chef, dont les messages étaient transmis par le biais d'un interprète afghan, par un représentant sud-coréen qui parlait couramment le pachtoun.

Selon Kim, qui obtint rapidement la libération des otages, « la clé de ces négociations était la langue ». Il ne s'agissait pas d'une plus grande précision ou clarté dans les échanges verbaux, mais de quelque chose de plus primitif et pré-suasif. « Lorsque nos homologues constatèrent que notre négociateur parlait leur langue, le pachtoun, il se créa une sorte de profonde intimité avec nous et les pourparlers se passèrent bien. »⁵⁴

La « facilité » en avant. Outre le moi, un autre concept bénéficie d'associations résolument positives, qui valent la peine d'être étudiées tellement les communicants cherchent à les exploiter maladroitement. Il s'agit de la « facilité ».

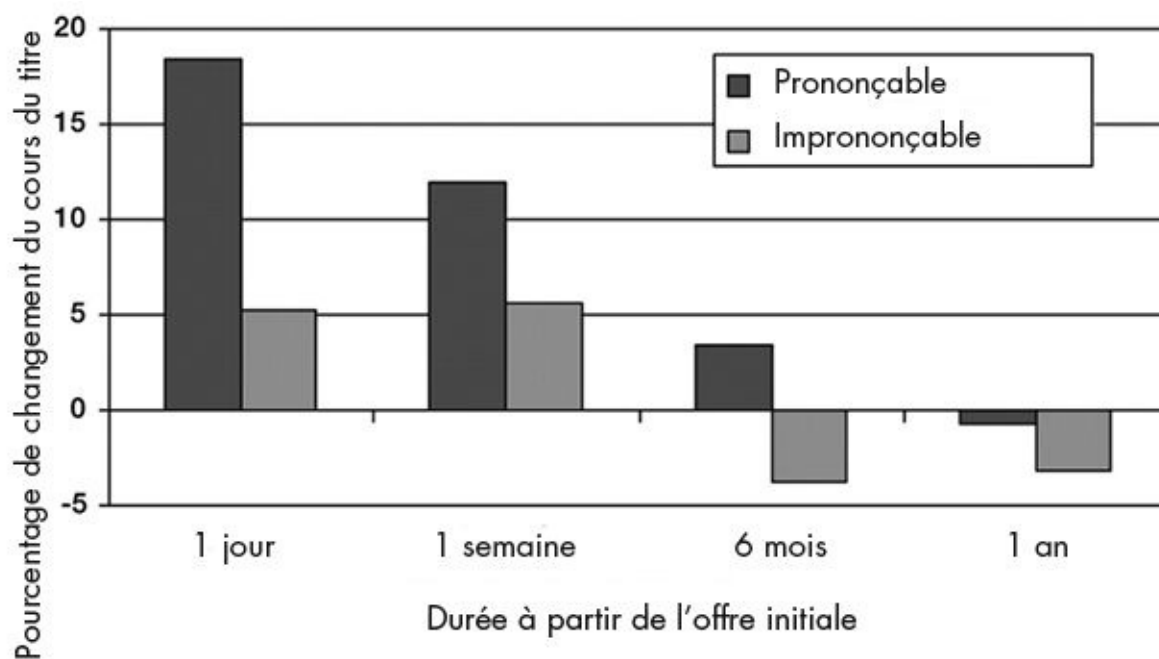
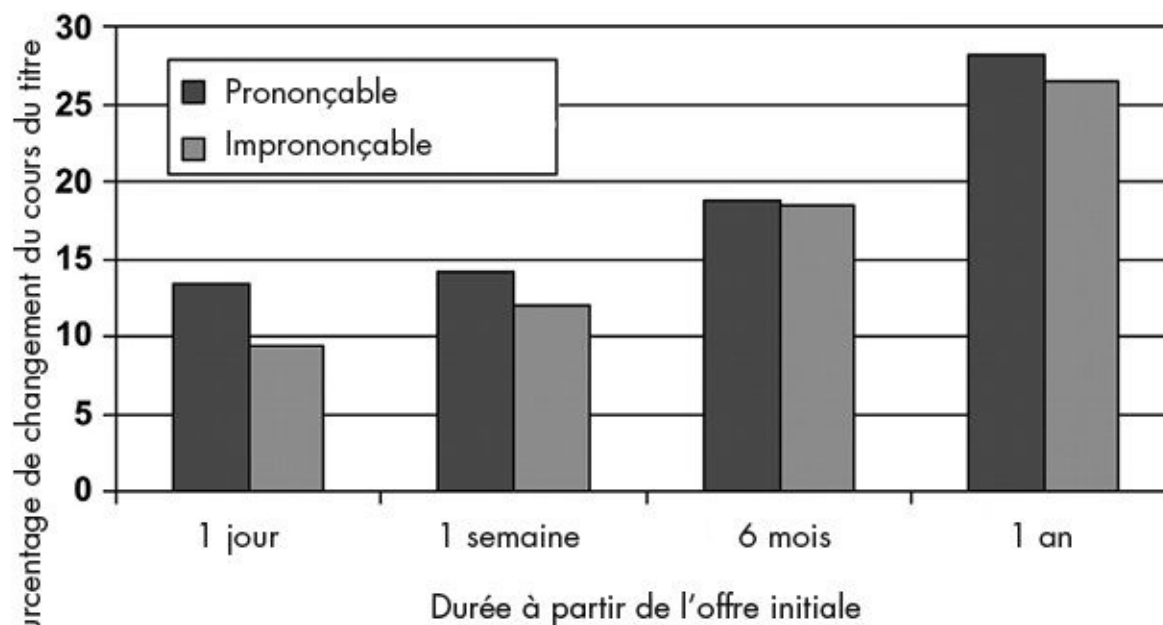
Obtenir quelque chose facilement a un côté extrêmement positif, mais d'une manière particulière. Lorsque nous saisissons quelque chose *avec aisance* – nous sommes alors capables de le visualiser ou de le traiter rapidement et sans effort –, non seulement nous l'aimons particulièrement, mais nous le jugeons également plus pertinent et utile. C'est pour cette raison que la poésie avec ses rimes et son nombre de pieds régulier a toutes les faveurs des lecteurs. Elle déclenche aussi la perception d'une plus grande valeur esthétique – soit le contraire de ce que semblent penser les adeptes de la prose et les gardiens des recueils de poésie moderne. Les chercheurs en *poétique cognitive* ont même découvert que la fluidité apportée par les rimes renforce l'effet persuasif. On peut en tirer une mini-leçon pour réussir à persuader : pour atteindre les cimes, n'oubliez pas les rimes.

En matière d'attraction générale, les observateurs préfèrent ceux dont les traits du visage sont faciles à retenir et dont les noms se prononcent aisément. Détail édifiant,

quand l'être humain parvient à traiter une information avec une certaine facilité cognitive, une plus grande activité neuronale se produit dans les muscles du visage sollicités pour le sourire. À l'inverse, quand l'observateur a du mal à traiter une information, il a tendance à ne pas apprécier l'expérience, et donc l'information en question. Les conséquences peuvent être frappantes. Une analyse des noms de cinq cents avocats travaillant au sein de dix cabinets américains a révélé que plus le nom d'un avocat est difficile à prononcer, plus il stagne à un niveau hiérarchique inférieur. Et cela valait également pour les noms d'origine étrangère : une personne portant un nom d'origine étrangère difficile à prononcer avait une place inférieure par rapport à celle dont le nom d'origine étrangère était facile à prononcer. Il se produit un effet similaire quand les observateurs tombent sur des noms de médicaments ou d'additifs alimentaires difficiles à prononcer. Ils sont moins favorables à ces produits et redoutent plus les risques potentiels associés. Pourquoi les fabricants de compléments alimentaires et les laboratoires pharmaceutiques donnent-ils des noms de produits difficiles à prononcer et à écrire, tels que Xeljanz et Farxiga ? Ils essaient peut-être d'évoquer la famille de plantes ou les substances chimiques que renferme le produit. Dans ce cas, cela semble être un bien mauvais compromis.

Le manque d'aisance dans les communications professionnelles peut s'avérer problématique pour d'autres raisons. Je ne compte plus les fois où, au restaurant, j'ai eu un mal fou à lire des descriptions de plats à rallonge, écrites avec des polices de caractères pleines de fioritures et presque illisibles, ou dans un lieu insuffisamment éclairé – ou les deux à la fois. On aurait pu penser que les restaurateurs, dans l'espoir de nous faire céder à la tentation, étaient mieux informés, dans la mesure où la recherche a révélé que les descriptions de plats difficiles à saisir sont considérées comme moins tentantes et que les déclarations difficiles à lire sont généralement considérées comme fausses.

C'est peut-être à la Bourse que les professionnels tiennent le moins compte de ces effets. Une analyse de 89 sociétés choisies au hasard, ayant commencé à exercer leur activité à la Bourse de New York entre 1990 et 2004, a révélé que, malgré l'atténuation de l'effet avec le temps, les sociétés dont le nom était facile à prononcer affichaient de meilleurs résultats que celles au nom difficile à prononcer. Une analyse comparable, menée à l'American Stock Exchange, des codes à trois lettres de titres faciles à prononcer (comme KAR), par rapport à des codes difficiles à prononcer (comme RDO), a abouti à des résultats comparables.⁵⁵



Quand les noms sont faciles à prononcer, les bénéfices précoces sont faciles à annoncer. Dans les Bourses américaines, la valeur initiale de l'action d'une entreprise était supérieure si le nom de l'entreprise (graphique du haut) ou le code du titre (graphique du bas) était facile à prononcer. *Avec l'aimable autorisation d'Adam Oppenheimer et de la National Academy of Sciences, États-Unis.*

Si cela semble indiquer que nous sommes relégués à un rôle décevant de pions dans nombre de situations ordinaires, une grande partie de la recherche traitée jusqu'ici dans le présent ouvrage nous donne de bonnes raisons de nous inquiéter. Devons-nous donc nous résigner à être trimbalés au petit bonheur la chance sur l'échiquier de la vie

par des associations aux mots, symboles ou images que nous rencontrons ? Non, heureusement. À condition de cerner le mécanisme des associations, nous pouvons exercer sur elles un contrôle stratégique et pré-suasif. Nous pouvons tout d'abord choisir de nous confronter à des situations possédant la série d'associations qui nous plaît. Sinon, nous avons la possibilité de provoquer au préalable des situations dont les associations nous feront aller dans un sens personnellement avantageux. Nous allons voir comment procéder.

CHAPITRE 8 : LA GÉOGRAPHIE DE LA PERSUASION : LES BONS ENDROITS ET LES BONNES TRACES

Il existe une géographie de l'influence.

Quand j'ai écrit mon premier ouvrage, destiné au grand public, j'étais en disponibilité dans une autre université que la mienne. Sur le campus, mon bureau étant situé dans les étages, j'ai pu l'aménager de façon à voir par la fenêtre toute une série de bâtiments imposants abritant divers instituts, centres et départements universitaires. De chaque côté de cette fenêtre donnant sur le monde universitaire, j'avais disposé des étagères sur lesquelles figuraient des objets offrant une sorte de fenêtre intérieure sur ce monde : mes livres, revues, articles et dossiers professionnels.

En ville, je louais un appartement, lui aussi pourvu d'un bureau placé devant une fenêtre. Par le pur fruit du hasard, la vue était aux antipodes de celle que j'avais

depuis mon bureau, à l'université. Au lieu du bastion rigide du monde universitaire, je voyais le flot des passants – des piétons, pour la plupart, allant travailler, faire les magasins ou s'adonner à l'une des mille activités ordinaires de la vie courante. L'environnement de mon bureau était également sensiblement différent. Journaux, magazines, dessus-de-table et émissions de télévision remplaçaient publications scientifiques, manuels, armoires et conversations entre collègues.

Le fait d'écrire dans ces deux endroits produisait un effet auquel je ne m'attendais pas et que j'ai seulement remarqué au bout d'environ un mois, lorsque j'ai rassemblé et lu tous les feuillets liminaires du projet : le travail fourni chez moi était bien meilleur que celui effectué à l'université, car il était franchement plus adapté au grand public visé. Tant du point de vue du style que de la structure, les textes produits à l'université ne convenaient qu'à des collègues.

Surpris, je me suis demandé pourquoi je ne parvenais pas à écrire pour ma catégorie de lecteurs, pourtant clairement identifiée, lorsque j'étais à l'université. Après coup seulement, la réponse m'est apparue limpide. Chaque fois que je levais ou tournais la tête, tout ce que j'avais sous les yeux me renvoyait à une approche universitaire possédant un vocabulaire, une grammaire et un style de communication spécialisés.

Peu importait que je connaisse (dans un coin de ma tête) les caractéristiques et préférences des lecteurs que je ciblais. Peu d'éléments de cet environnement universitaire m'incitaient à penser automatiquement et systématiquement à ce public. Mais, chez moi, les signaux dont je disposais correspondaient parfaitement à la tâche que j'exécutais. Entouré de références aux personnes auxquelles je souhaitais m'adresser, je parvenais bien mieux à être en phase avec elles.

Fort de cette prise de conscience, j'ai pris toutes les pages écrites à l'université et décidé, conformément aux principes de la géographie de la persuasion, de les réviser chez moi. Cette démarche se révéla utile. Prenez la première ligne initiale de ce livre : « Ma sous-discipline universitaire, la psychologie sociale expérimentale, a pour principal champ d'étude le processus d'influence sociale. » Elle s'est par bonheur transformée en : « Je peux carrément l'avouer aujourd'hui : j'ai toujours été un pigeon. » Je n'ai eu ensuite aucun mal à savoir quoi faire : me consacrer à l'écriture du livre chez moi et effectuer à l'université le travail destiné à mes collègues.⁵⁶

Cette expérience permet de tirer des enseignements qui dépassent le problème de la vulgarisation. Ils posent une question bien plus large : comment modifier notre environnement physique de manière pré-suasive afin de prendre des chemins associatifs qui mènent aux objectifs visés ?

Des cabinets de conseil développent pour les entreprises des systèmes visant à pousser les employés à travailler plus efficacement, avant tout des programmes d'incitation qui offrent des récompenses lorsque les objectifs fixés sont atteints. Lors d'une conférence sur le marketing, j'ai soumis à une chef de projet de l'un de ces cabinets une question que je pose souvent à des praticiens expérimentés : à quoi est due la réussite dans leur secteur d'activité ? Je lui ai demandé ce qui, selon elle, lui permettait de concevoir les meilleurs programmes d'incitation. Après avoir passé en revue plusieurs facteurs dont elle cernait bien l'effet positif – expérience de son équipe dans le domaine d'activité du client, quantité et qualité des informations fournies à son équipe par celle du client, degré de préparation des deux équipes –, elle en a mentionné un qu'elle ne comprenait pas du tout. Au siège du client, il y avait un *espace de travail* destiné à la conception de programmes, qui s'était révélé par la suite d'une merveilleuse efficacité : il s'agissait de salles centrales dotées de murs en verre.

Elle m'a confié avoir remarqué ce résultat étrange parce qu'elle s'attendait à un effet contraire, pensant que le ballet de tous ses employés virevoltant tout autour détournerait l'attention des concepteurs de programmes des tâches pertinentes. « Vous n'auriez pas pensé la même chose ? » me demanda-t-elle. Je lui ai fait part de mon expérience personnelle avec mes deux bureaux, en lui expliquant qu'autrefois j'aurais répondu « oui », mais plus maintenant, car j'avais tiré certains enseignements. En fait, elle considérait comme non pertinents certains aspects de cet environnement de travail, qui avait pourtant contribué au succès rencontré. Pour développer au mieux des programmes d'incitation à la performance, je la soupçonnais, ainsi que son équipe, d'avoir besoin de voir en permanence les employés concernés par ces projets. Cela s'était révélé vrai pour moi : j'avais besoin d'éléments qui me rappellent le profil de mon public potentiel afin que mes écrits correspondent à leurs intérêts et leur style d'expression. Voilà pourquoi j'avais décidé de me consacrer à l'écriture de ce livre uniquement dans l'espace qui m'offrait ces éléments de rappel.

Mon récit l'avait convaincue, mais il ne la satisfaisait pas. Elle affirmait, à juste titre, que la faculté de choisir un environnement de travail idéal ne valait pas pour elle, contrairement à moi. Son équipe n'avait jamais été en mesure de savoir quel environnement de travail serait alloué à son équipe au siège du client. Cette prérogative revenait toujours au client. « En outre, la plupart de ces bâtiments n'ont même pas une salle de conférence avec des parois vitrées ; le simple fait de savoir pourquoi cette configuration marche bien ne m'aide pas vraiment », ajouta-t-elle. Je comprenais sa frustration. Pour la plupart des gens, il ne suffit pas d'identifier le mode de fonctionnement du processus d'influence dans une situation donnée. Il faut

également savoir comment exploiter cette connaissance. Elle est ressortie de notre conversation déçue, mais pas vaincue.

Quelques mois plus tard, elle me rappela, sur un ton enjoué, pour me raconter l'« immense succès » de la nouvelle tactique d'amélioration de la qualité qu'elle expérimentait. L'idée lui en vint lors d'une discussion avec des membres de son équipe, au cours de laquelle elle mentionna mon avis sur le fait qu'ils travailleraient mieux s'ils développaient des programmes tout en ayant la possibilité de voir les employés du client. Le défi de son équipe fut alors de trouver un moyen de bénéficier d'une exposition minimale et permanente à ces employés, même lorsqu'elle évoluait dans une salle de conférence totalement fermée. Le plus jeune membre de son équipe trouva une solution facile à mettre en œuvre, qui s'est depuis avérée efficace. Avant de se rendre à n'importe quelle réunion de travail, l'équipe récupère désormais, sur le site web et les publications internes du client, des photos des employés éligibles au projet. Puis elle en fait un agrandissement et les place sur des cartons qui sont ensuite posés contre les murs de la salle de conférence. Les clients en sont apparemment ravis, car ils apprécient « la touche personnalisée » apportée par les consultants.

Vous remarquerez que, dans la mesure où le responsable et son équipe structurent les éléments de leur environnement de travail *avant* de s'y installer, ils sont les auteurs d'un acte de pré-suasion à l'image de ceux traités dans le présent ouvrage. La seule différence, c'est qu'ils se choisissent eux-mêmes comme cibles et non les autres.

Dans la suite de son compte rendu au téléphone, je me suis aperçu que la responsable et son équipe considéraient la démarche comme un processus d'apprentissage, perfectionnant la tactique au fur et à mesure. Ils sont persuadés d'avoir découvert que des photos d'employés en pleine action sont plus efficaces pour l'équipe de conception de programmes que de simples portraits. La façon astucieuse dont ils ont pris une information psychologique – les éléments d'arrière-plan de l'environnement physique peuvent guider le raisonnement des personnes évoluant dans cet environnement – et l'ont exploitée pour obtenir l'effet souhaité est encore plus impressionnante. Le plus remarquable est qu'ils ne se sont pas laissé pénaliser par une réalité existante dont les éléments et les associations étaient loin d'atteindre la perfection. Ils ont modifié cette réalité en apportant à leur environnement des modifications utiles, qui ont déclenché automatiquement la réaction souhaitée.⁵⁷

Pourquoi ne pas en faire autant ? Les résultats semblent être exceptionnels et il existe deux options intéressantes pour synchroniser ainsi éléments et objectifs. Nous pouvons suivre la piste de l'équipe de concepteurs et modifier les éléments essentiels de notre géographie extérieure de la persuasion ou jouer sur ceux de notre géographie

intérieure de la persuasion. Nous avons déjà traité la première option. Penchons-nous sur la seconde.

Ce que nous avons déjà en nous

Des aspects du monde extérieur peuvent facilement nous faire porter notre attention sur une caractéristique intérieure – une attitude, une croyance, un trait de caractère, un souvenir ou une sensation. Comme je l’ai dit, une telle modification de l’attention produit certains effets : à cet instant, nous sommes plus susceptibles d’accorder de l’importance à ce qui retient notre attention, d’y voir une cause et de prendre des mesures le concernant.

Avez-vous déjà assisté à une performance artistique perturbée par une personne qui, dans le public, tousse beaucoup ? Outre qu’ils sont dérangés par le bruit, les artistes – acteurs de théâtre, chanteurs, musiciens, danseurs – ont une autre raison de détester entendre quelqu’un tousser, même une seule fois : cette toux peut devenir contagieuse. S’il existe des preuves scientifiques du phénomène, le témoignage le plus édifiant vient des artistes. L’auteur et dramaturge Robert Ardrey a décrit l’offensive de la toux dans un théâtre : la personne qui tousse entame son ignoble besoin au sein du public et la toux se répand, puis le chahut règne dans l’endroit, la fureur gagne les acteurs et le dramaturge se réfugie dans le bar le plus proche.

Cette contagion ne concerne pas seulement les amateurs de théâtre. Deux cents éditorialistes conviés à dîner ont été pris de quintes de toux après que le signal eut été donné dans un coin de la pièce. Le phénomène s’est ensuite tellement répandu que le personnel a été contraint de faire évacuer tout le monde, dont la procureure générale des États-Unis de l’époque, Janet Reno. Malgré un examen approfondi de la salle, aucune cause physique n’a été trouvée pour expliquer cette épidémie de toux. Chaque année, des milliers d’incidents similaires, avec divers symptômes autres que la toux, se produisent de par le monde.

Voici quelques exemples représentatifs :

En Autriche, les médias avaient signalé que plusieurs personnes auraient vu une espèce d’araignée venimeuse dont la morsure générerait maux de tête et nausée. Les hôpitaux furent submergés par un afflux de personnes convaincues d’avoir été mordues. Les faux cas de morsure étaient beaucoup plus nombreux que les cas avérés (jusqu’à 4 000 %).

Lorsqu'une enseignante d'un lycée du Tennessee rapporta qu'elle avait senti le gaz dans sa classe et qu'elle avait été prise de vertiges et de nausées, un grand nombre de personnes – lycéens, enseignants et personnel – commencèrent à éprouver les mêmes symptômes. Une centaine de personnes de l'école se rendirent aux urgences ce jour-là, avec des symptômes liés à une fuite de gaz, et soixante et onze autres en firent autant le jour de la réouverture de l'établissement cinq jours plus tard. Aucune fuite de gaz ne fut décelée durant les deux jours en question.

Les habitants de deux petites villes canadiennes situées près de raffineries de pétrole apprirent grâce à une étude épidémiologique que, dans leur communauté, les taux de cancer étaient supérieurs de 25 % à la normale. Les habitants commencèrent alors de plus en plus à ressentir divers problèmes de santé liés à l'exposition à des produits chimiques. Mais la validité de ces perceptions s'affaiblit quand les auteurs de cette étude se rétractèrent plusieurs mois après. L'augmentation du nombre de cancers dans cette communauté était en fait due à une erreur de calcul statistique.

En Allemagne, les personnes assistant à une conférence sur des maladies dermatologiques dont les symptômes sont des démangeaisons furent de plus en plus nombreuses à ressentir des irritations cutanées et à se gratter.

Le dernier exemple est la meilleure illustration de ce qui se produit, phénomène semblable au célèbre « syndrome de l'étudiant en médecine ». La recherche montre que 70 à 80 % de tous les étudiants en médecine souffrent de ce trouble. Ils éprouvent en effet les symptômes des maladies qu'ils étudient sur le moment et sont persuadés de l'avoir contractée. Les avertissements préalables de leurs professeurs ne semblent rien y changer. Ces symptômes leur semblent incroyablement véridiques, même quand ils se produisent en série à chaque « maladie de la semaine ». Une explication connue depuis longtemps par les professionnels de la santé nous en donne la cause. Comme le docteur George Lincoln Walton l'a écrit en 1908 :

« Les enseignants de médecine sont constamment sollicités par des étudiants qui craignent d'avoir contracté les maladies qu'ils étudient. Le fait de savoir que la pneumonie provoque des douleurs à un endroit donné entraîne une *concentration de l'attention vers cet endroit*, ce qui donne naissance à une sensation locale alarmante. Le simple fait de savoir où se trouve l'appendice transforme les sensations les plus inoffensives à cet endroit en symptômes d'une grave menace. »⁵⁸

Que faut-il pour influencer de manière efficace – en l'occurrence pour avoir une influence sur soi efficace ? Au fond de chacun d'entre nous attendent des éléments d'expérience qui peuvent soudain prendre de l'importance et s'exprimer avec force, si tant est que nous leur prêtions attention. Ce sont toutes les composantes d'une toux et

nous sommes capables de les activer en nous concentrant sur la partie supérieure des poumons, où se déclenche la toux. Essayez et vous verrez. Il en va de même pour les composantes des vertiges, nausées et maux de tête, que nous pouvons activer en nous concentrant sur un endroit situé respectivement au milieu du cerveau, dans la partie supérieure du ventre ou juste au-dessus des yeux. Mais ces expériences qui attendent en nous comprennent également des attitudes avantageuses, des traits de caractère productifs et des capacités utiles que nous pouvons mobiliser en leur prêtant simplement attention.

Explorons le mode de fonctionnement de notre expérience la plus prisée : être heureux. Bien qu'aimé pour lui-même, le bonheur offre un autre avantage. Il ne vient pas simplement de conditions de vie favorables, il les crée – entre autres, une meilleure santé physique, un plus grand bien-être psychologique et même une réussite générale plus élevée. Nous avons donc toutes les raisons de chercher comment accroître notre joie grâce à l'influence sur soi. Mais, pour ce faire, il nous faut d'abord éclaircir un mystère dans le domaine de l'étude du bonheur.⁵⁹

Le paradoxe de la pensée positive

Supposons que, à la suite d'un bilan de santé complet, votre médecin revienne dans la salle d'examen, porteur d'informations incontestables sur l'existence d'une affection qui va détériorer votre santé de plusieurs façons. La progression implacable de cette maladie va diminuer votre capacité à bien voir, entendre et penser. Vous n'apprécierez plus autant la cuisine à cause de l'altération de votre goût et de l'atteinte de votre système digestif, qui limitera votre régime alimentaire à des choix d'aliments particulièrement fades. Vous ne pourrez plus vous adonner à vos activités préférées, car la maladie sapera votre énergie et votre force et vous finirez par ne plus pouvoir conduire, ni même marcher seul. Vous serez de plus en plus vulnérable à un tout un ensemble d'affections (maladies coronariennes, attaques, athérosclérose, pneumonie, arthrite et diabète).

Il n'est pas besoin d'être médecin pour identifier cette pathologie progressive. Cela s'appelle la vieillesse. Les effets indésirables du vieillissement varient d'une personne à l'autre, mais, généralement, les personnes âgées voient leurs capacités physiques et mentales décroître. En fait – et c'est là que se situe le paradoxe –, l'âge avancé produit le résultat inverse : les personnes âgées se sentent plus heureuses que lorsqu'elles étaient plus jeunes, plus fortes et en meilleure santé. Cela fait des décennies que les chercheurs spécialisés dans l'espérance de vie sont intrigués par ce paradoxe. Après

avoir envisagé plusieurs possibilités, un groupe de chercheurs, dirigé par la psychologue Laura Carstensen, en est arrivé à une réponse surprenante : quand ils doivent gérer tous les aspects négatifs de leur existence, les seniors partent du principe qu'ils n'ont littéralement pas le temps de s'en occuper.

Ils en viennent à souhaiter vivre une période de satisfaction émotionnelle pendant les années qui leur restent et prennent les mesures nécessaires pour y parvenir – ce qu'ils accomplissent en maîtrisant la géographie de l'influence sur soi. Les personnes âgées vivent souvent pleinement des expériences personnelles joyeuses, aussi bien intérieures qu'extérieures. Elles ont plus tendance que les jeunes à se rappeler des souvenirs *positifs*, à avoir des pensées *agréables*, à rechercher et à retenir des informations *favorables*, à rechercher et regarder des visages *heureux* et à porter leur attention sur les *avantages* des produits de consommation.

Vous remarquerez que, pour rejoindre ces contrées ensoleillées, elles utilisent une manœuvre mentale particulièrement efficace que nous avons déjà rencontrée : elles centrent leur *attention* sur ces lieux. Ainsi, les seniors qui « gèrent le mieux leur attention » (ceux qui excellent dans l'art de rechercher et de se concentrer sur les choses positives) sont ceux qui sont le plus souvent d'excellente humeur. Ceux qui ne possèdent pas cette faculté ne sont pas capables de maîtriser assez leur attention pour s'extraire de leurs souffrances. En vieillissant, ils voient leur humeur se dégrader. Je parie qu'ils incarnent également le stéréotype de la personne âgée irascible et revêche, car les grincheux se remarquent simplement plus que les êtres heureux de vivre.

Un jour, j'ai demandé à la professeure Carstensen comment lui était venue l'idée que de nombreuses personnes âgées décident de tirer le meilleur parti de la période qui leur reste à vivre en privilégiant les aspects positifs. Elle m'a dit avoir demandé à deux sœurs vivant dans une maison de retraite comment elles géraient les événements négatifs – par exemple, la maladie et la mort tout autour d'elles. Elles avaient répondu à l'unisson : « Oh, nous n'avons pas le temps de nous en préoccuper. » La psychologue se souvenait que cette réponse l'avait laissée perplexe, car des retraités, qui ne travaillaient pas, n'avaient pas de tâches ménagères à exécuter, ni de responsabilités familiales, n'avaient *que* du temps libre dans la journée. Amorçant alors sa future réflexion sur la motivation que donne l'espérance de vie, Carstensen avait compris que le « temps » dont parlaient les deux sœurs ne faisait pas référence à celui dont elles disposaient dans une journée, mais à celui qu'il leur restait à vivre. De ce point de vue, il n'était pas logique pour ces dames de consacrer une grande partie du temps qu'il leur restait à vivre à des événements désagréables.⁶⁰

Mais qu'en est-il des autres ? Faut-il que nous attendions d'être très âgés pour porter un regard plein de bonheur sur la vie ? Selon la recherche dans le domaine de la psychologie positive, la réponse est « non ». Mais nous devons modifier nos plans pour ressembler aux seniors. Par chance, quelqu'un a déjà dressé la liste des mesures à prendre pour y parvenir de manière pré-suasive.

Le Dr Sonja Lyubomirsky n'est pas la première chercheuse à étudier le bonheur. Mais, de mon point de vue, elle a apporté des contributions remarquables à ce sujet d'étude en choisissant d'enquêter plus profondément que quiconque sur une question clé. Il ne s'agit pas de la question théorique à laquelle vous pensez peut-être : « Quels sont les facteurs associés au bonheur ? », mais d'une question d'ordre pratique : « Quelles activités pouvons-nous mener pour être plus heureux ? » Lyubomirsky était arrivée aux États-Unis dans son enfance, appartenant à une famille d'émigrés russes qui, dans une situation financière précaire, devait en plus s'adapter tant bien que mal à une culture inconnue. Dans le même temps, cette nouvelle vie avait de nombreux côtés très agréables. En repensant à cette époque, elle s'est demandée quelles actions aurait pu entreprendre sa famille pour désamorcer les émotions négatives et favoriser les émotions positives.

Dans son livre *Qu'est-ce qui nous rend vraiment heureux ?* elle écrit : « ... si j'avais alors su ce que je sais maintenant, ma famille aurait été mieux armée pour en tirer le meilleur. » Cette déclaration m'a donné envie de savoir ce qu'elle *sait aujourd'hui* sur le sujet. Je l'ai appelée pour lui demander ce qu'elle pouvait dire, en s'appuyant sur des données scientifiques, sur les mesures à prendre pour améliorer sa vie sur le plan émotionnel. Sa réponse comporte de bonnes et de mauvaises nouvelles pour tous ceux qui désirent être plus joyeux.

D'une part, elle a cité toute une série d'activités susceptibles d'accroître le bonheur personnel. Plusieurs, dont les trois premières de sa liste, nécessitent uniquement de recentrer son attention de manière pré-suasive :

Passez en revue au début de chaque journée tout ce qui vous rend heureux, puis ancrez-le en le couchant par écrit.

Cultivez l'optimisme en choisissant de retenir le côté positif des situations, événements et perspectives.

Niez l'existence des éléments négatifs en passant le moins de temps possible à penser aux problèmes ou à faire des comparaisons malsaines avec les autres.

Il existe même une application pour iPhone, « Live Happy », qui aide les utilisateurs à mener ces activités. Une utilisation fréquente de cette application renforce le sentiment d'être heureux.

D'autre part, cette méthode demande un investissement permanent. « Vous êtes capable de perdre du poids. Eh bien, de la même manière, vous pouvez être plus heureux, m'a assuré le Dr Lyubomirsky. Modifier ses habitudes alimentaires et aller régulièrement à la salle de sport implique de fournir des efforts. C'est la même chose en matière de bonheur. Il vous faut persévérer chaque jour. » Ce commentaire m'a semblé très instructif sur la façon dont les personnes âgées trouvent le bonheur. Elles ne traitent pas les endroits les plus accueillants de leur géographie intérieure comme le feraient les visiteurs. Elles ont choisi de *rester* mentalement dans ces coins-là. Elles ont psychologiquement déménagé pour la même raison qu'elles s'installeraient en Provence ou dans le Sud-Ouest : le climat agréable dont elles bénéficient chaque matin.

Lorsque j'ai demandé au Dr Lyubomirsky pourquoi, avant de devenir seniors, la plupart des gens ont tant de mal à trouver le bonheur, elle m'a répondu que son équipe n'avait pas encore trouvé la réponse à cette question. Mais je pense qu'elle se trouve déjà dans les travaux du professeur Carstensen qui, souvenez-vous, a découvert que les personnes âgées décident d'accorder dans leur existence la priorité à la satisfaction émotionnelle et centrent donc systématiquement leur attention sur les aspects positifs. Elle s'est également aperçue que les personnes plus jeunes ont d'autres objectifs essentiels dans leur vie : apprendre, grandir et s'efforcer de réussir. Pour atteindre ces objectifs, il faut un esprit particulièrement ouvert aux éléments désagréables : tâches exigeantes, points de vue contraires, personnes inconnues et reconnaissance de ses erreurs ou échecs. Toute autre approche reviendrait à faire preuve d'inadaptation.

Il est donc logique qu'au début et au milieu de sa vie, l'être humain ait du mal à détourner son attention de ses souffrances. À ces périodes de l'existence, pour servir nos principaux buts, nous devons être réceptifs à la présence de ces éléments négatifs de façon à pouvoir les gérer et en tirer les enseignements. C'est quand nous nous laissons engluer dans les émotions générées que les problèmes surviennent, quand nous sommes enfermés dans une spirale négative interminable. C'est à ce moment que la liste d'activités du Dr Lyubomirsky peut s'avérer très utile. Même si nous ne sommes pas prêts à élire définitivement domicile dans nos zones psychologiques où règne une grande douceur, nous pouvons nous servir de ces modifications du centre de notre attention pour nous rendre régulièrement dans ces endroits afin de briser les assauts de l'hiver.⁶¹

Les études sur le bonheur nous ont montré que des mesures relativement simples portant sur l'attention peuvent nous aider à gérer nos états émotionnels. Est-il possible

d'employer des méthodes similaires pour gérer d'autres états agréables, comme ceux liés à la réussite personnelle et au succès professionnel ?

Quand je suis entré en troisième cycle d'université, je faisais partie d'un groupe de six étudiants recrutés dans le cadre d'un programme de doctorat en psychologie sociale. Un type sympa, Alan Chaikin, nous a très vite inspiré de l'admiration, car nous avons appris qu'il avait obtenu d'excellents résultats au Graduate Record Examination (GRE) – examen que tous les étudiants doivent passer avant de s'inscrire à la plupart des programmes de troisième cycle. Ses résultats l'ont placé parmi les meilleurs au monde (dans les 1 %) pour chaque partie de l'examen : aptitude verbale, compétences en mathématiques et raisonnement analytique. En outre, il faisait partie des 1 % de tous les étudiants en psychologie connaissant le mieux *cette* discipline. Certains ont déjà obtenu ces scores à une ou deux parties, mais rarement aux trois et jamais aux quatre. Nous étions donc certains qu'Alan allait nous surprendre en permanence, grâce au niveau et à l'étendue de ses capacités intellectuelles. Et ce fut le cas, mais d'une façon à laquelle nous ne nous attendions pas.

Alan était un homme intelligent. Mais, au bout d'un moment, il devint évident que, d'une manière générale, il ne l'était pas plus que nous autres. Il n'avait pas de meilleures idées, ne repérait pas mieux les mauvais arguments, ne faisait pas de commentaires plus brillants ou ne proposaient pas d'idées plus pertinentes. Mais il nous battait quand il s'agissait de passer des tests de connaissances communs à tous les établissements – en particulier le Graduate Record Exam. La première année, je partageais un bureau avec lui et je devins suffisamment proche pour lui demander comment il avait fait pour surclasser le reste du groupe. Il rit, mais quand je lui dis que ma question était sérieuse, il me répondit sans hésitation qu'il attribuait son succès relatif à deux facteurs essentiels.

Tout d'abord, il pratiquait la lecture rapide. Il avait suivi l'année précédente une formation qui lui avait permis d'apprendre à parcourir rapidement un document tout en en retenant les éléments essentiels. Cela lui procurait un avantage considérable pour le GRE parce qu'à l'époque, c'est le nombre de réponses correctes qui était comptabilisé. Alan s'est rendu compte qu'en exploitant ses capacités à lire rapidement, il pouvait parcourir à toute vitesse n'importe quelle section du test comprenant de nombreux éléments et répondre immédiatement dès la première lecture à toutes les questions faciles ou dont il connaissait la réponse. Après avoir traité ainsi toutes les questions simples, il pouvait revenir sur les plus ardues. Les autres étudiants traitaient presque toujours les questions les unes après les autres, butaient sur les plus difficiles, qui risquaient de leur infliger une double peine : donner de mauvaises

réponses et ne pas pouvoir traiter les questions plus simples par manque de temps. On a revu la conception de la plupart des tests de connaissances communs à tous les établissements, dont le GRE, de façon à ce que la lecture rapide n'offre pas un avantage décisif aux étudiants qui la maîtrisent. Ceux qui les passent actuellement ne profiteront donc pas des atouts de la lecture rapide.

Mais ce n'est pas le cas de son autre tactique (de pré-suasion). Alan m'a dit que, juste avant de passer un test de connaissances, il passait du temps à se préparer mentalement. Il a décrit un ensemble d'activités qui auraient pu être tirées d'une variante de la liste du Dr Lyubomirsky. Il ne consacrait pas, contrairement à moi, les minutes le séparant de l'ouverture de la salle d'examen à essayer de se mettre dans le crâne toutes les informations qu'il ne maîtrisait pas. Il savait que se concentrer sur des notions qui le contrariaient risquait simplement d'accroître son anxiété. Il passait donc plutôt ces moments cruciaux à apaiser ses craintes et à renforcer sa confiance en passant mentalement en revue ses réussites universitaires passées et en énumérant ses points forts. Il était convaincu que son aptitude à réussir brillamment ces tests provenait à la fois d'une diminution de la peur et d'un renforcement de la confiance en soi : « Tu ne peux avoir les idées claires si tu as peur, m'a-t-il rappelé. En outre, tu es bien plus persévérant lorsque tu as confiance en tes capacités. »

J'ai été frappé par sa faculté de créer ainsi un état d'esprit idéal, non seulement parce qu'il avait compris sur quoi porter précisément son attention, mais surtout parce qu'il savait le faire de manière pré-suasive avant le début du test. Alan était donc *bien* plus intelligent que nous. Il s'agissait d'un type d'intelligence particulier, de nature tactique, lui permettant de transformer une connaissance courante d'ordre général – par exemple, il savait que la peur nuit aux performances de ceux qui passent des tests, mais qu'une confiance en soi accrue permet d'améliorer ces performances – en applications spécifiques avec des résultats probants. Voilà une sorte d'intelligence utile. Suivons donc Alan et voyons comment en faire autant – mais cette fois-ci afin d'inciter les autres et non nous-mêmes à obtenir des résultats donnés.⁶²

Ce qu'ils ont déjà en eux

Imaginez-vous directeur régional dans l'enseignement privé. Votre organe de tutelle a fait une demande pour recevoir une belle subvention qui va vous permettre de rénover votre labo de science et vos salles de cours démodées et de renouveler le matériel. Mais pour que cette subvention vous soit octroyée, vous devez prouver que les lycées

que vous êtes chargé de superviser ont fait des progrès dans la préparation des filles à des métiers dans les domaines de la science, de la technologie, de l'ingénierie et des mathématiques. Pour obtenir cette subvention, vous devez apporter les preuves chiffrées des progrès réalisés, par rapport à l'année précédente, par les lycéennes de ces établissements à un test d'aptitude (plus précisément la partie Mathématiques) commun à tous les lycées.

Vous êtes inquiet. Malgré les nombreux efforts fournis ces dernières années – le recrutement d'un plus grand nombre de professeures de sciences et de mathématiques, le soin apporté pour que les lycéennes aient accès, tout comme les lycéens, aux informations sur les métiers scientifiques et technologiques, ainsi qu'aux bourses –, vous n'avez pas constaté de progrès chez les filles dans la partie Mathématiques de ce test d'aptitude. Espérant que tout se passe au mieux, vous vous préparez à faire passer ce test d'aptitude crucial dans les lycées de votre région en procédant comme par le passé :

Tous les élèves de dernière année passent l'examen en même temps. Comme ils ne tiennent pas dans une seule salle, vous réservez dans leur lycée respectif deux grandes salles, où vous les répartissez selon la première lettre de leur nom : de *A* à *L* dans une salle et de *M* à *Z* dans l'autre.

2. Dans chaque salle, plusieurs professeurs tirés au sort se chargent de la surveillance.

3. Dix minutes avant de le début de l'examen, les élèves reçoivent pour instruction de se concentrer et de penser à la façon dont ils vont maîtriser les questions difficiles susceptibles de leur être posées.

4. Au début de l'examen, les élèves doivent donner leurs nom, numéro de Sécurité sociale et genre.

Bien que chacune de ces pratiques soit couramment en vigueur dans les programmes de tests collectifs, vous auriez tort de les adopter. Pourquoi ? À cause de ce que répètent à l'envi les conseillers d'orientation : selon un stéréotype social, auquel croient de nombreuses filles, les femmes sont moins bonnes en maths que les hommes.

La recherche a démontré que presque tout ce qui rappelle aux femmes cette croyance diminue de diverses façons leurs performances dans cette matière. Cela accroît leur anxiété, ce qui les empêche de se souvenir de leurs connaissances en maths. Cela détourne leur attention du test proprement dit ; elles risquent alors de passer plus souvent à côté d'informations vitales. Et cela les incite à attribuer la

difficulté d'un problème à une lacune personnelle et non à la complexité de la solution, ce qui leur fait baisser les bras bien trop tôt.

Vos quatre mesures précédant l'examen risquent d'aggraver la déconcentration des filles. Il existe heureusement un correctif simple pour chacune de ces mesures.

Effectuez une répartition des élèves dans les salles en fonction d'un facteur pertinent (leur genre) et non d'un facteur non pertinent (la première lettre de leur nom). Pourquoi ? Quand les filles passent un examen de maths dans la même salle que les garçons, elles risquent plus d'avoir à l'esprit le stéréotype sur le genre et cette discipline. Ainsi, à l'université, les étudiantes devant résoudre des problèmes de maths dans une salle en compagnie d'étudiants obtiennent de moins bons résultats que si elles ne sont qu'entre filles. À noter que cette baisse sensible des performances ne se produit pas lors de tests d'expression verbale, car aucun stéréotype social ne suggère que les femmes sont inférieures aux hommes dans ce domaine.

Ne désignez pas les professeurs-surveillants par tirage au sort. Basez-vous sur le genre et la matière enseignée. Des enseignantes en sciences et mathématiques surveilleront ainsi les filles. Pourquoi ? Le fait que d'autres femmes aient battu en brèche ce stéréotype réduit considérablement l'effet de ce dernier. Ainsi, les filles résolvent beaucoup plus de problèmes de maths, même les plus difficiles, juste après avoir été « exposées » à des femmes qui ont réussi dans un domaine en lien avec les sciences et les mathématiques, y compris celles qui surveillent l'examen.

Supprimez la période de dix minutes pendant laquelle les élèves se concentrent sur les questions susceptibles de leur donner du fil à retordre. Le fait de porter son attention sur les éléments intimidants de l'examen risque de nuire à leur réussite. Demandez plutôt aux filles de choisir une valeur personnelle importante à leurs yeux (cultiver l'amitié ou aider les autres) et d'indiquer par écrit les raisons pour lesquelles cette valeur est importante pour elles. Pourquoi ? Cette sorte d'« affirmation de soi » oriente l'attention initiale vers un point fort et diminue les effets des stéréotypes menaçants. Dans un cours de physique d'une université américaine, les étudiantes ayant effectué à seulement deux reprises cet exercice d'affirmation de soi – une fois au début du semestre et une autre à mi-semestre – ont mieux réussi leur examen de maths (obtenant même une progression d'une lettre)^{4*}.

Ne demandez pas aux élèves d'indiquer leur genre avant le début de l'examen. Les filles risquent de se remémorer le stéréotype concernant le genre et les aptitudes en mathématiques. Demandez plutôt aux élèves leur classe, soit « dernière année », dans votre exemple. Pourquoi ? Toujours en vertu du pouvoir du changement d'attention, les élèves vont se concentrer de manière pré-suasive non pas sur un défaut scolaire

perçu, mais sur une réussite scolaire perçue. Là où cette procédure a été mise en place, les différences de performances chez les filles ont disparu. Parmi toutes les démonstrations sur la façon dont on peut influencer les résultats d'une personne en détournant son attention d'une caractéristique de sa géographie intérieure pour la diriger vers une autre, il en est une que je préfère : outre la croyance selon laquelle les femmes ne sont pas bonnes en maths, on dit également que les femmes asiatiques sont douées dans cette discipline. Avant de soumettre un test de maths, des chercheurs ont demandé à des étudiantes américaines d'origine asiatique d'indiquer par écrit leur genre, tandis que d'autres devaient noter leur origine ethnique. Comparées à un échantillon d'étudiantes américaines d'origine asiatique à qui l'on n'avait pas demandé de noter l'une ou l'autre de ces caractéristiques, celles qui avaient indiqué leur genre ont obtenu de moins bons résultats, alors que celles qui avaient mentionné leur origine ethnique ont mieux réussi.⁶³

Certains effets pré-suasifs décrits dans ce chapitre peuvent sembler difficiles à croire : le fait de m'asseoir derrière un bureau bien précis avant de commencer à écrire m'a permis de produire un texte d'une qualité supérieure. Avant une réunion, décorer une salle de conférence à l'aide de certaines photos a permis de fournir un travail de meilleure qualité. Demander à des étudiantes d'indiquer par écrit une valeur personnelle sans réel rapport leur a permis d'obtenir de meilleures notes en physique. Et le fait de simplement demander à des américaines d'origine asiatique de préciser par écrit leur genre avant le début d'un examen de mathématiques a nui à leurs résultats, alors que ces derniers se sont améliorés lorsqu'elles ont signalé leur origine ethnique. Le phénomène impliqué semble non pas se produire automatiquement, mais *automagiquement*.

Mais, comme pour tout ce qui paraît magique, les apparences sont trompeuses et ne reflètent pas les mécanismes concernés, les véritables causes sous la surface. Nous allons examiner de près la nature de ces causes et mécanismes et leur intégration à la structure de la pré-suasion.

CHAPITRE 9 : LA MÉCANIQUE DE LA PRÉ-SUASION : CAUSES, CONTRAINTES ET CORRECTIFS

Le concept de base de la pré-suasion est le suivant : en orientant stratégiquement et préalablement l'attention des destinataires de son message, un communicant est capable de faire adhérer ces derniers au contenu de sa communication avant même qu'ils en aient pris connaissance. La clé est de centrer dans un premier temps leur attention sur des concepts associés aux informations qu'il reste à transmettre. Mais comment cela fonctionne-t-il ? Quel mécanisme mental fait qu'un caviste parvient à pousser des clients à acheter du vin allemand en diffusant de la musique allemande dans sa boutique, ou qu'un candidat à un poste amène les recruteurs à juger ses références plus remarquables en les présentant dans un lourd classeur ?

Préparé et en attente

« Si mon heure est venue, elle n'est pas à venir ; si elle n'est pas à venir, elle est venue : que ce soit à présent ou pour plus tard, soyons prêts. Voilà tout. »

William Shakespeare, *Hamlet*, acte 5, scène 2

La réponse est liée à une caractéristique sous-estimée de l'activité mentale : ses éléments ne se déclenchent pas quand ils sont prêts, mais lorsqu'ils ont été *préparés*. Quand nous portons notre attention sur un concept donné, ceux d'entre nous qui s'en sentent proches vivent un moment mental privilégié, acquérant une influence que ne peuvent obtenir les concepts non liés. Il existe deux raisons à cela. Tout d'abord, une fois que le concept d'ouverture (musique allemande, poids) capte notre attention, des concepts secondaires étroitement associés (vin allemand, substance) sont plus accessibles à notre conscience, ce qui accroît considérablement les chances que nous réagissions aux concepts liés. La place de choix occupée dans notre conscience par ces concepts augmente leur capacité à colorer nos perceptions, à orienter notre raisonnement, à influencer sur nos motivations et donc à modifier notre comportement.

Ensuite, dans le même temps, les concepts qui ne sont pas liés à l'élément d'ouverture sont éliminés de la conscience, les rendant moins susceptibles qu'avant d'attirer notre attention et de gagner en influence. Plutôt que d'être préparés en vue d'une action, ils sont temporairement mis hors service.

Ce mécanisme, au cours duquel un concept secondaire révélé devient cognitivement plus accessible, semble expliquer les conséquences d'un phénomène relativement récent, sujet à controverse : les jeux vidéo. De nombreux travaux de recherche nous ont révélé que le fait de jouer à des jeux vidéo violents favorisait des formes immédiates de comportement antisocial. Par exemple, ce genre de jeu rend leurs adeptes plus enclins à hurler dans les oreilles d'une personne qui les agace. Quelle raison à cela ? Ces jeux mettent des idées en rapport avec la violence dans l'esprit du joueur et la familiarité obtenue avec ces pensées déclenche une certaine agressivité.

Il se produit un effet inverse d'une même efficacité après la pratique de jeux vidéo *prosociaux* – ceux qui vous demandent de protéger, de sauver ou d'aider des personnages. Des études ont montré qu'après avoir joué à ce genre de jeu, les joueurs sont plus enclins à aider à faire le ménage, à donner bénévolement de leur temps et même à intervenir dans une situation de harcèlement impliquant une jeune femme et son ex-petit ami. En outre, cette prévenance est le résultat direct de l'accès facile des joueurs à tout un ensemble de pensées prosociales que ces jeux ancrent dans la conscience. Paradoxe intéressant, de nouveaux travaux de recherche montrent que, parfois, le fait de jouer à des jeux vidéo violents peut entraîner par la suite une diminution des comportements agressifs, à condition que les joueurs aient été contraints de collaborer pendant le jeu afin d'anéantir un ennemi. Les précisions supplémentaires de ces travaux correspondent à la thèse de l'accessibilité aux concepts : jouer à un jeu en privilégiant la coopération élimine les pensées agressives, même si le contenu du jeu est violent.⁶⁴

Questions en suspens. Réponses surprenantes

Sur ce mécanisme élémentaire de pré-suasion, des informations utiles sont apportées par des travaux de recherche répondant à trois questions complémentaires.

Quand ? La première question concerne son apparition à un stade précoce. Nous avons vu que les associations étroitement liées peuvent produire des effets pré-suasifs impressionnants. Nous avons appris par exemple que les visiteurs d'un site web de meubles dont la page d'accueil présente en arrière-plan des nuages floconneux préféraient les canapés *confortables*, car ils avaient d'expérience associé l'aspect

floconneux au confort. Quand pouvons-nous nous attendre à ce qu'un élément d'ouverture donne naissance à un tel moment privilégié ? Prenez les résultats d'une étude destinée à stimuler la prévenance chez des sujets qui devaient regarder une série de photos montrant deux personnes debout, proches l'une de l'autre. Les expérimentateurs ont prédit à juste titre que, dans la mesure où la camaraderie et la prévenance sont liées dans l'esprit des gens, les personnes observant ces photos se montreraient plus particulièrement altruistes. En comparaison d'autres sujets qui avaient vu des photographies de deux personnes se tenant à distance ou d'individus seuls, ceux à qui on avait montré des images d'intimité étaient trois fois plus disposés à aider le chercheur à ramasser des objets qu'il avait fait tomber « par mégarde ».

Bien que le comportement en question – la prévenance – soit différent, cette démonstration de pré-suasion semble concorder avec les données déjà étudiées : attirer l'attention sur des nuages floconneux fait privilégier des canapés confortables, la diriger vers le vainqueur d'une course à pied favorise la réussite professionnelle, etc. Dans cette expérience sur la proximité, deux éléments me semblent néanmoins révéler des choses nouvelles.

J'ai émis un sifflement de surprise à la lecture du premier : les sujets de l'étude, dont la prévenance a triplé, avaient 18 mois – et n'étaient par conséquent guère en âge de parler, de réfléchir et de raisonner. Et pourtant, le mécanisme en question est si fondamental dans le fonctionnement de l'être humain qu'il mobilisait même ces bébés.

Ensuite, son effet sur eux était spontané. Une exposition préalable à l'idée de proximité les a vite poussés à venir en aide au chercheur, sans aucune contrainte ou sollicitation. (Attention : nous verrons dans les chapitres 11 et 12 que la notion de proximité a également un impact considérable et automatique sur d'importantes réactions chez les *adultes*. Dans un ensemble d'études, le fait de donner aux participants des « signaux de proximité » augmentait leur plaisir de travailler simultanément sur une tâche, ce qui engendrait une plus grande persévérance et de meilleures performances. Ainsi, lorsque l'accent est mis sur l'unité, toutes sortes de qualités souhaitables, en dehors de la prévenance, sont prêtes à émerger.)

Jusqu'où ? Cette deuxième question, si une réponse sûre lui est apportée, nous aidera à évaluer la portée des processus de pré-suasion. Elle concerne la force des liens créés : est-ce que tout lien entre deux concepts, qu'il soit ou non ténu, peut déclencher un moment privilégié pour le second, une fois le premier mis en exergue ? Non. Les effets de la pré-suasion présentent une limite importante. Le fait de prêter

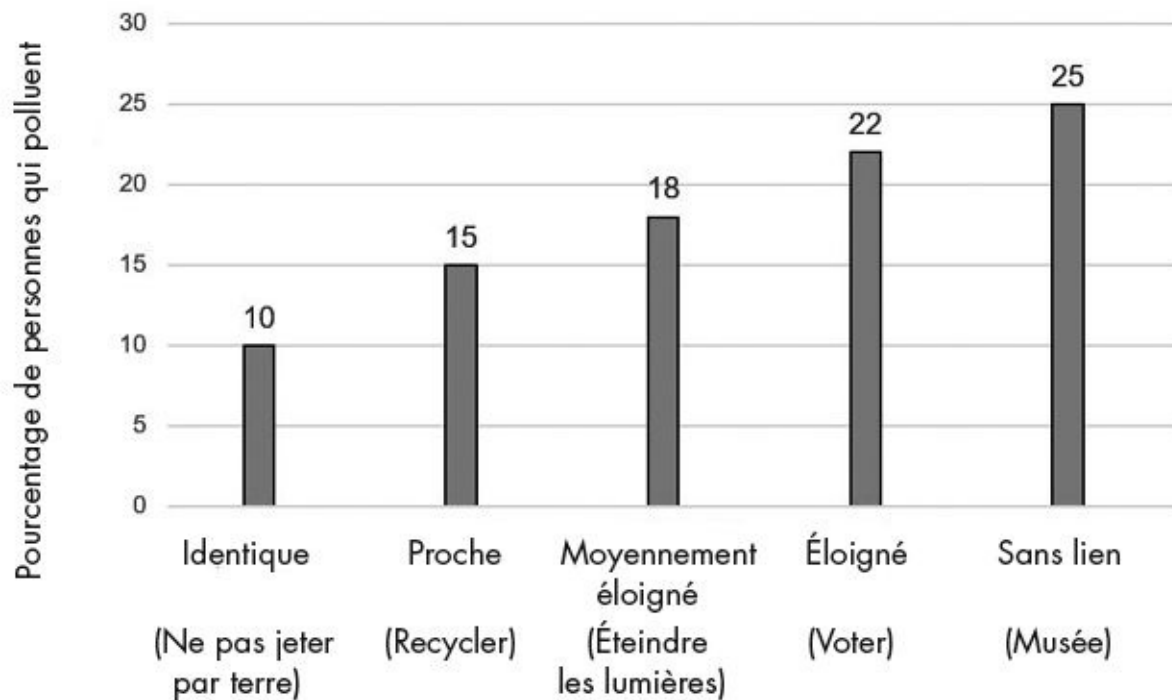
attention au premier concept prépare le second à jouer de son influence, mais proportionnellement au degré d'association entre les deux.

J'en ai fait personnellement l'expérience il y a plusieurs années quand j'ai commencé un programme de recherche destiné à dissuader les gens de jeter des détrit­us dans les lieux publics. Même si ce n'est pas le pire des péchés pour l'environnement, ce n'est pas non plus un geste anodin. En dehors des dommages esthétiques et de la menace pour la santé que représente la pollution, des risques d'incendie et des infestations d'insectes, les opérations de nettoyage entreprises dans le monde entier coûtent chaque année des milliards d'euros. Mon équipe de recherche et moi-même étions convaincus qu'un excellent moyen d'empêcher les gens de jeter des détrit­us serait d'attirer leur attention sur la norme sociale contre ce geste. Mais nous nous demandions quel effet serait obtenu si nous utilisions, comme éléments d'ouverture, d'autres normes sociales plus ou moins proches de celle qui condamne l'abandon de détrit­us.

Il n'était pas difficile de trouver la réponse. Une enquête préliminaire a permis de dégager trois normes sociales, que les personnes sondées ont qualifiées de *proche*, *moyennement éloignée* et *éloignée* de la norme contre l'abandon de détrit­us. Ces trois normes étaient respectivement les suivantes : le recyclage, l'extinction des lumières pour préserver l'énergie à la maison, et le vote. L'étape suivante était bien plus intéressante. Nous nous sommes rendus sur le parking d'une bibliothèque municipale et avons placé sur le parebrise de chaque véhicule un prospectus. Quatre types de prospectus étaient répartis aléatoirement : 1. contre l'abandon de détrit­us, 2. pour le recyclage, 3. pour l'extinction des lumières et 4. pour le vote. Pour le groupe témoin, nous avons prévu un cinquième prospectus avec un message de promotion du musée local, donc sans référence à aucune norme sociale. Lorsque les propriétaires rejoignaient leur véhicule et lisaient le prospectus, nous regardions s'ils le jetaient ensuite par terre.

Le schéma comportemental observé n'aurait pu être plus clair. C'est le message invitant les gens à ne pas jeter de détrit­us par terre qui les disposait le mieux à ne pas polluer l'environnement. Mais plus leur attention étaient orientée vers des notions éloignées de la norme antipollution, plus il leur était difficile de résister à la tentation de jeter l'imprimé par terre. Ces résultats sont très simples et il en va de même pour les implications de la pré-suasion optimale : c'est la force de l'association entre un concept d'ouverture et un concept lié qui détermine l'intensité de l'effet pré-suasif. Par conséquent, un adepte en herbe de la pré-suasion souhaitant déclencher une action (disons, aider autrui) doit trouver un concept déjà fortement associé, de manière

positive, à l'action en question (l'unité serait un bon choix) et le rappeler à la personne susceptible d'aider juste avant de la solliciter.⁶⁵



Degré d'éloignement du message par rapport à la norme antipollution

Plus l'association est proche, plus les lieux sont propres. Plus le lien entre le message et la norme contre la pollution est fort, moins le site est pollué. Avec l'aimable autorisation de Roger Cialdini et de l'*American Psychological Association*.

Quel degré de fabrication ? Mais il existe une autre approche qui ne nécessite pas l'existence d'un lien fort, ni même d'un quelconque lien. Il s'agit plutôt de *créer* un lien à partir de rien. Cela fait plus d'un siècle que les annonceurs emploient cette tactique : ils présentent quelque chose qui attire leur public cible – une belle vue, un joli mannequin, une célébrité –, puis le relie au produit tout simplement par une présence simultanée dans la publicité. Les personnes qui observent l'œuvre des annonceurs ressentent un lien entre Tiger Woods et Buick, entre Beyoncé et Pepsi, entre Brad Pitt et Chanel n° 5 ou (ce qui est troublant à mes yeux) entre Bob Dylan et Victoria's Secret. Les annonceurs espèrent bien entendu que l'attraction que ressent l'observateur pour la célébrité sera transférée vers le produit en vertu du lien qui vient de naître.



Transfert d'attrance. Les annonceurs savent que le fait de relier leurs produits à des célébrités rend les premiers plus populaires. *Splash News/Newscom ; Francis Dean/Deanpictures/Newscom.*

Inutile de reprocher à l'industrie de la publicité l'utilisation de cette méthode. Presque tout le monde est conscient de la démarche des publicitaires. Mais outre l'efficacité du processus, le point à retenir est qu'un lien efficace entre des concepts n'a pas besoin d'être ancré dans la réalité, mais peut être *construit*. Il suffit qu'un lien direct ait été établi entre deux concepts pour que, ensuite, l'un surgisse à l'évocation de l'autre et produise l'action pertinente. Rappelez-vous que, pour les chiens de Pavlov, il n'existait aucun lien naturel entre le son de la cloche et la nourriture. Il n'existait même aucun lien d'aucune sorte jusqu'à ce que les deux soient réunis au même moment. Une fois que ces deux éléments ont suffisamment renforcé leur lien, le fait d'agiter spontanément la cloche a préparé les animaux (par la salivation) à manger.

Il est abondamment prouvé qu'à l'instar des chiens de Pavlov, nous sommes sensibles à de telles associations stratégiques, sans en être conscients. Par exemple, à la plus grande joie des annonceurs, le simple fait de superposer cinq fois une marque de bière belge à des images d'activités agréables, telles que la voile, le ski nautique et les câlins, augmentait, chez les personnes voyant la publicité, les sentiments positifs envers cette marque. De même, superposer six fois une marque de bain de bouche à des photos de beaux paysages a conduit les gens à avoir immédiatement une image plus favorable de la marque, impression *encore* présente trois semaines après. Exposer huit fois, de manière subliminale, des personnes assoiffées à des photographies de visages heureux (et non en colère) juste avant qu'elles ne goûtent une nouvelle boisson non alcoolisée les faisait consommer plus de celle-ci et les rendait prêtes à l'acheter trois fois le prix. Et les participants à ces études n'étaient jamais conscients d'avoir été influencés par ces associations.⁶⁶

Les plans Si/Quand-alors

Lorsqu'elles sont identifiées, les associations pré-suasives peuvent s'avérer très bénéfiques, même si nous ne sommes pas de brillants rédacteurs publicitaires ou des scientifiques russes renommés. Nous nous fixons tous de temps en temps des objectifs, des cibles, des critères à atteindre et à dépasser. Mais, trop souvent, nos espoirs ne deviennent pas réalité, car nous n'atteignons pas ces objectifs. La raison de cet écueil est parfaitement connue et étudiée : bien que la formulation d'une intention soit importante, elle ne suffit pas pour accomplir toutes les étapes nécessaires à la réalisation d'un objectif. En termes de santé, par exemple, nos bonnes intentions ne se transforment en actes qu'une fois sur deux environ. Ce taux de réussite décevant est dû à deux défauts. Tout d'abord, outre le fait qu'une intention s'oublie parfois – disons de faire de l'exercice physique plus régulièrement –, souvent, nous ne repérons pas les moments ou situations propices aux comportements bons pour la santé, comme de prendre les escaliers au lieu de l'ascenseur. Ensuite, nous nous éloignons souvent du cap fixé à cause de facteurs – tels qu'un emploi du temps chargé – qui nous distraient de notre but.

Il existe heureusement une catégorie de déclarations stratégiques permettant de surmonter ces problèmes de manière pré-suasive. Ces déclarations portent divers noms dans la sphère des spécialistes, mais j'ai choisi de les appeler les *plans Si/Quand-alors*. Ils sont destinés à nous aider à atteindre un objectif en nous préparant 1. à capter certains signaux dans des situations où nous pouvons poursuivre notre objectif et 2. à prendre une mesure appropriée et adaptée à l'objectif fixé sur la base de ces signaux. Disons que nous souhaitons perdre du poids. Voici à quoi pourrait ressembler un plan Si/Quand-alors : « *Si/Quand*, à la fin de mes repas d'affaires, le serveur me demande si je veux un dessert, *alors* je prendrai/prends un thé à la menthe. » D'autres objectifs peuvent également être remplis de manière efficace à l'aide de ces plans. Quand on a demandé à des épileptiques, qui avaient du mal à respecter leur traitement, d'énoncer un plan Si/Quand-alors – par exemple : « *Quand* il sera 8 heures et que j'aurai fini de me brosser les dents, *alors* je prendrai les médicaments que l'on m'a prescrits » –, le respect du traitement est passé de 55 % à 79 %.

En voici une illustration particulièrement impressionnante. Des toxicomanes hospitalisés, suivant une cure de sevrage aux opiacés, devaient préparer leur parcours professionnel pour la fin de la journée afin de pouvoir retrouver un emploi à leur sortie. On a demandé à certains d'échafauder un plan Si/Quand-alors afin de recréer

leur parcours, contrairement à ceux qui étaient dans le groupe témoin. Voici ce que cela a donné : « *Si/Quand* le déjeuner est terminé et qu'il y a de la place sur la table, *alors* je m'y installe pour rédiger mon parcours. » À la fin de la journée, aucun membre du groupe témoin n'avait exécuté cette tâche, ce qui n'est pas forcément surprenant – après tout, il s'agissait de toxicomanes en cure de sevrage ! Par contre, 80 % de ceux qui avaient échafaudé un plan *Si/Quand-alors* avaient rédigé leur CV.

Autre particularité impressionnante : les plans *Si/Quand-alors* valent bien mieux que de simples déclarations d'intention ou plans d'action, tels que « J'ai l'intention de perdre 2 kilos ce mois-ci » ou « J'envisage de perdre du poids en mangeant moins de friandises ». Contentez-vous de formuler l'intention d'atteindre un objectif, voire de former un plan d'action ordinaire, et vous aurez beaucoup moins de chances de réussir. La supériorité des plans *Si/Quand-alors* s'explique parfaitement : l'ordonnancement des composantes du plan peut nous aider à surmonter les obstacles traditionnels à l'atteinte d'objectifs. La formulation « *Si/Quand-alors* » est conçue pour que nous soyons particulièrement attentifs au moment ou aux circonstances favorables à l'exécution d'une action productive. Nous sommes alors tout d'abord préparés à *remarquer* le moment ou la circonstance favorable, puis à *l'associer* automatiquement et directement à la conduite souhaitée. À noter que ce moyen de pré-suasion est taillé sur mesure. À nous d'être particulièrement vigilants à certains signaux ciblés en amont, et à nous de nous servir d'une solide association préalablement créée entre ces signaux et une mesure permettant de nous rapprocher de la réalisation de notre objectif.⁶⁷

Il existe certains concepts extrêmement motivants dont les locuteurs *n'ont* au départ *pas* besoin pour se préparer à influencer sur les destinataires de leur message par le biais de la pré-suasion. Ces concepts ont été préalablement préparés à l'influence. Par analogie, prenez presque tous les logiciels que vous utilisez. Ils disposent très probablement de liens de transfert (vers des sources d'information souhaitées), sur lesquels vous devez cliquer deux fois : une première fois pour préparer le lien et la suivante pour le lancer. Mais ces logiciels ont aussi probablement des liens qui se lancent si vous cliquez une seule fois, parce qu'ils ont déjà été préparés – à savoir hyperliés vers un emplacement donné. Les spécialistes des navigateurs web disent qu'ils opèrent une « prélecture ». Si les concepteurs de nos logiciels informatiques ont installé des accès rapides vers des sources d'information dans le code de programmation de nos ordinateurs, les concepteurs de notre vie – parents, enseignants, dirigeants et finalement nous-mêmes – en ont fait autant dans notre programmation mentale. Ces sources d'information préluées ont déjà été mises en

« attente » permanente à l'intérieur de notre conscience afin qu'un seul rappel (clic) les mobilise.

Cela souligne l'utilité des plans Si/Quand-alors pour atteindre nos principaux objectifs, lesquels existent sous la forme de sources d'information et d'orientation préluées, mises en attente jusqu'à ce qu'elles soient déclenchées par des signaux qui nous en ont rappelé l'existence. Vous remarquerez encore une fois que la forme des plans Si/Quand-alors met à notre disposition ces éléments de rappel de façon que nous les trouvions à un moment et dans des circonstances qui nous conviennent parfaitement (« Quand il sera 8 heures et que j'aurai fini de me brosser les dents... »). Il est même possible de traiter ainsi de mauvaises habitudes apparemment difficiles à abandonner. Des personnes en échec chronique lorsqu'elles font un régime mangent moins d'aliments caloriques et perdent plus de poids après avoir échafaudé des plans Si/Quand-alors, comme : « *Si/Quand* je vois/verrai du chocolat au supermarché, *alors* je pense/penserai à mon régime. » Pour les objectifs qui nous tiennent vraiment à cœur, il faudrait être vraiment stupide de ne pas tirer parti de l'avantage que les plans Si/Quand-alors offrent en termes de pré-suasion.⁶⁸

Corriger le tir

À ce stade, nous avons traité de nombreuses données montrant que 1. l'exécution de ce qui est rendu plus accessible à l'esprit devient plus probable et que 2. cette accessibilité est influencée par les informations disponibles dans notre environnement et les associations que nous créons en rapport avec celles-ci. La section sur les plans Si/Quand-alors et le chapitre sur la géographie de l'influence ont fourni des preuves bienvenues sur le fait que nous pouvons vraiment tirer parti de ces processus élémentaires. Pour ce faire, il suffit de fabriquer au quotidien des signaux menant à des actions fortement associées à nos principaux objectifs.

Mais cette sorte d'alignement tactique sur des mécanismes mentaux constitue-t-il notre seule protection contre leurs inconvénients potentiels ? Après tout, il n'est pas possible de doter préalablement chaque situation rencontrée de signaux susceptibles de nous orienter dans la direction souhaitée. Nous sommes souvent confrontés à des environnements physiques et des interactions sociales pour la première fois, à des messages persuasifs soigneusement confectionnés, dont les éléments sont difficiles à anticiper. Dans ce cas, serons-nous des feuilles emportées çà et là par le vent, au gré

de puissantes associations avec les signaux rencontrés ? La réponse n'est pas la même, selon que nous avons ou non repéré la brise.

Il va sans dire que si nos préférences et choix oscillent de manière excessive – parfois en raison de signaux aussi immatériels que les rimes d'un slogan commercial, les similarités d'un nom avec le nôtre, une publicité montrant un paysage splendide ou le code d'un titre de Bourse facile à prononcer –, nous souhaiterons être en mesure de corriger ces préjugés dans nos transactions avec l'entreprise ou le commerçant en question. Nous souhaiterons sans doute corriger ces influences d'une manière générale, lorsqu'elles agissent sur nos jugements et transactions. J'ai une bonne nouvelle dans ce domaine. Souvent, le simple fait d'identifier ces influences indésirables suffit à bloquer leurs effets. Et cette identification peut se faire de plusieurs façons.

Les simples rappels

Nous savons tous que lorsque nous sommes de bonne humeur, les gens et les choses qui nous entourent nous apparaissent sous un jour plus favorable. Après avoir reçu en cadeau dans la rue du papier à lettres d'excellente qualité, des passants considéraient que leur voiture et leur téléviseur fonctionnaient mieux. Nous savons également que le beau temps rend plus optimiste et peut donc inspirer des pensées gratuites de ce genre. Une étude a montré qu'un homme faisant des compliments à des jeunes femmes, puis leur demandant leur numéro de téléphone pour convenir d'un rendez-vous, avait plus de chances de parvenir à ses fins par une belle matinée ensoleillée que sous un ciel couvert (respectivement 22,4 % de réussite contre 13,9 %).

Le soleil n'améliore pas seulement notre opinion sur ce que nous possédons et les personnes que nous rencontrons. Il a le même effet sur notre perception de l'existence que nous menons. Au cours d'une enquête réalisée par téléphone, les personnes ont indiqué être 20 % plus satisfaites de leur vie – d'une manière générale – lorsqu'elles étaient interrogées par beau temps (contrairement à celles qui étaient sondées par temps de pluie). Cette image peu attrayante de la feuille qui virevolte convient parfaitement à notre espèce, ce qui est regrettable. Ces conclusions renferment heureusement une dimension optimiste : cette étiquette qui nous colle à la peau variait sensiblement lorsque l'on parlait de la météo aux personnes sondées avant le début de l'enquête. Si le sondeur demandait : « Il fait quel temps, chez vous ? », l'effet soleil/pluie ne jouait pas du tout. Le fait que l'on attire pendant un instant leur attention sur la météo rappelait aux personnes sondées l'influence potentielle de cette

précision et leur permettait de corriger leur pensée en conséquence. Il est donc plutôt rassurant que nous ne soyons pas sous l'emprise aveugle de processus primordiaux. On peut en outre tirer un autre enseignement révélateur de ce résultat : il a fallu une *question* simple et brève pour se débarrasser de ce biais.

Dans leur ouvrage *The 776 Stupidest Things Ever Said* (Les 776 choses les plus stupides jamais dites), Ross et Katherine Petras relèvent des affirmations qui entrent dans cette liste. Par exemple : « En outre, je suis d'accord avec tout ce que je viens de dire », Piet Koornhoff, ancien ambassadeur d'Afrique du Sud aux États-Unis. Autre déclaration : « Je voyage tellement que ma barbe n'a pas eu le temps de pousser », Bob Horner, ancien joueur de baseball de ligue majeure (et ancien étudiant de mon université). Mais les auteurs ont également placé dans leur collection une citation de Gregory Ratoff, acteur, réalisateur et producteur de Hollywood : « Laissez-moi vous poser une question, pour votre information. »

Les auteurs de ce livre considèrent la citation de Ratoff comme absurde, mais je ne suis pas d'accord avec eux. Une question peut apporter de précieuses informations à son destinataire et l'inciter à repenser à ce qu'il savait déjà, sans en avoir conscience sur le moment. Mais quand cet élément est mis au premier plan de son attention, cela change tout : par exemple, avoir conscience que les jours où il fait beau, nous ne portons pas seulement des lunettes de soleil, mais aussi des lunettes qui permettent de voir la vie en rose. Dans le domaine des mécanismes d'autocorrection, nous pouvons alors trouver une autre confirmation d'un principe essentiel de la pré-suasion : des ajustements immédiats, à grande échelle, commencent souvent par des pratiques qui font un peu plus que rediriger l'attention.⁶⁹

Les signes d'une tentative furtive de persuasion : cousu de fil blanc

Les placements de produits standard – ces insertions surnoises de produits de consommation dans les intrigues des films et téléfilms – existent depuis longtemps. Les studios de Hollywood ont un service qui se charge de négocier ces placements de produits et de facturer ce service depuis près d'un siècle. De même, les producteurs de télévision sont rémunérés depuis des décennies par des spécialistes des techniques de commercialisation souhaitant que les personnages apparaissent en train d'utiliser leurs biens et services. Le tarif pratiqué est particulièrement élevé quand il s'agit d'acteurs très populaires ou de personnages de fiction admirés. Dans ce cas, d'importantes sommes sont versées pour que l'association fasse mouche : un personnage à succès

qui prend un Coca, conduit une Lexus ou mange un Snickers. Le marché de ces liens fabriqués brasse des milliards depuis quelques années, une majorité d'annonceurs plaçant leurs produits à la radio et à la télévision et une multitude d'agences de placement de produits étant nées pour gérer une activité qui a désormais gagné l'univers de la musique, du théâtre et des jeux vidéo. Manifestement, les annonceurs sont persuadés que les placements de produits et les associations qu'ils génèrent fonctionnent. Ils ont raison, mais peut-être pas toujours au sens où ils l'entendent.

Bon nombre d'adeptes du placement de produits estiment que, plus le lien fabriqué est perceptible, plus il devient efficace. Cette croyance résulte d'un raisonnement apparemment implacable, selon lequel plus une information est saillante, plus le public a de chances de la remarquer et donc d'être influencé par celle-ci. Cet avis est étayé par des preuves selon lesquelles, plus les placements de produits sont visibles, plus ils sont efficaces, comme l'indique la double mesure du succès mise en place par l'industrie de la publicité : la reconnaissance et la remémoration, qui évaluent le souvenir laissé par l'élément rencontré. Prenez par exemple les résultats d'une étude qui a examiné la mise en valeur des placements de produits dans les épisodes de la célèbre sitcom *Seinfeld*. Comme prévu, les placements les plus visibles (la marque apparaissant à l'image et son nom étant prononcé à voix haute) provoquaient plus de reconnaissance et de remémoration que d'autres placements plus discrets (le nom de la marque étant seulement entendu ou seulement vu).

Mais outre l'évaluation de la reconnaissance et de la remémoration, les auteurs de l'étude ont innové par rapport à ce qu'avaient fait d'autres chercheurs avant eux : ils ont obtenu une troisième mesure du succès du placement de produits, qui a remis en question la sagesse populaire. Sur la base d'une liste de marques, les téléspectateurs indiquaient celles qu'ils étaient susceptibles de choisir quand ils feraient leurs courses. Devinez quoi ? Il est apparu que les personnes sondées étaient *moins* enclines à choisir les produits rendus les plus visibles. Il semble que le caractère peu discret des placements ait mis la puce à l'oreille des téléspectateurs face aux tentatives sounoises des annonceurs d'influer sur leurs préférences. Il s'est alors ensuivi une correction face à cette distorsion potentielle. Les marques montrées subtilement ont été choisies par 47 % des téléspectateurs, contre 27 % pour celles les plus visibles.

Les gens admettent que les pratiques des annonceurs peuvent excessivement influencer leurs jugements, mais c'est seulement quand on leur a rappelé la source de cette influence qu'ils agissent afin de rééquilibrer la balance. Dans cet exemple, le rappel a pris la forme d'un phénomène cousu de fil blanc – le truc (un lien fabriqué de toutes pièces) est bien trop visible. Pour que les gens se comportent conformément à

un élément qu'ils connaissent déjà, il faut orienter leur attention vers ce dernier juste avant l'acte en question.^{70 71}

Parfois, les ajustements que nous opérons afin de lutter contre des influences injustifiées sont spontanés ou interviennent rapidement. Ceux qui se produisent quand on nous rappelle les conditions météorologiques en sont la parfaite illustration. À d'autres moments, la correction est bien plus planifiée et lente. Ce second type de mécanisme fait appel à un raisonnement qui nous fait peser le pour et le contre et peut servir à vaincre les influences issues de tendances psychologiques élémentaires. Si nous allons au supermarché dans l'idée d'acheter des aliments sains, nourrissants et bon marché, nous sommes en mesure de neutraliser l'attraction exercée par des produits bénéficiant d'une abondante publicité, aux emballages attrayants, ou faciles à attraper dans les rayons. Nous pesons alors bien nos choix sur la base des informations caloriques, nutritionnelles et tarifaires figurant sur les étiquettes.

Reprendre ses esprits

Par contre, comparée à ces réactions psychologiques naturelles (face à des options connues, bien présentées et faciles d'accès), une analyse complète demande plus de temps, d'énergie et de motivation. Par conséquent, son impact sur nos décisions est limité à cause de la rigueur qu'elle demande. Si nous ne disposons pas des ressources nécessaires (temps, capacité, volonté) pour bien peser un choix, nous risquons de ne pas réfléchir sérieusement. Quand l'une de ces conditions n'est pas remplie, nous prenons généralement des décisions en empruntant des raccourcis. Cette approche ne donne pas forcément de mauvais résultats, car, très souvent, ces raccourcis nous permettent de choisir rapidement et avec efficacité. Mais, dans bien des cas, ils peuvent nous conduire où nous ne souhaitons pas aller – ou tout du moins où nous n'avions pas pensé aller.

Quand nous ne sommes pas en mesure de réfléchir correctement – parce que nous sommes fatigués, par exemple –, nous ne pouvons effectuer une bonne évaluation des avantages et inconvénients, qui nous permettrait pourtant de corriger un choix purement émotionnel que nous pourrions regretter par la suite. Un jour, j'ai assisté à une conférence de producteurs de publireportages. Je pensais qu'ils mettaient des publicités tard le soir uniquement en raison du caractère attractif des tarifs pratiqués à ces heures-là. J'ai très vite constaté qu'il n'en était rien. Bien qu'il s'agisse de la raison principale pour laquelle ce genre de programme débute très tard, il en existe

une autre, plus importante : les publicités sont alors plus efficaces. À la fin d'une longue journée, les téléspectateurs n'ont pas l'énergie mentale suffisante pour résister à tous les déclencheurs d'émotions (hôtes agréables, public enthousiaste en studio, stock en baisse, etc.).

Les publipportages ne sont pas le seul contexte dans lequel la fatigue mentale sape l'analyse réfléchie et la faculté de résistance qui l'accompagne. Les spécialistes du sommeil ont constaté que, lors de tests menés sur le terrain par les unités de combat de l'artillerie, les équipes complètement reposées remettaient en cause les ordres d'ouvrir le feu sur des hôpitaux ou des civils. Mais après être restés vingt-quatre à trente-six heures sans dormir, les soldats obéissaient souvent sans broncher aux ordres de leurs supérieurs et étaient alors capables de tirer sur n'importe quelle cible. Il en va de même dans les affaires criminelles. Des suspects pourtant innocents ne parviennent pas à résister à la pression infligée par leurs interrogateurs au bout de plusieurs heures d'interrogatoire mentalement épuisantes. Voilà pourquoi l'interrogatoire type dure moins d'une heure, alors que ceux qui débouchent sur de *faux* aveux durent en moyenne seize heures.

Outre la fatigue, de nombreuses autres conditions peuvent empêcher d'identifier et de corriger des tendances potentiellement stupides. Ces dernières risquent en effet de prédominer quand une personne est pressée, surchargée, préoccupée, indifférente, stressée, distraite ou, en apparence, conspirationniste.

La liste étant trop longue pour une exploration détaillée, examinons simplement la première condition. Quand nous sommes pressés, nous n'avons pas le temps de prendre en compte tous les facteurs intervenant dans une décision et nous risquons de nous appuyer sur un seul raccourci. Il peut par exemple s'agir de la croyance selon laquelle, lorsque nous avons le choix entre plusieurs options d'achat, nous devons privilégier le produit présentant le plus grand *nombre* d'atouts. Bien que nous sachions que s'appuyer sur ce seul facteur peut être source d'erreurs, lorsque le temps nous est compté, nous ne pouvons nous payer le luxe de peser tous les avantages et inconvénients.

Une étude a montré que le manque de temps influait considérablement sur les choix des personnes consultant des bancs d'essai d'appareils photo. Deux marques étaient comparées sur douze caractéristiques. Une marque avait l'avantage sur les trois caractéristiques les plus importantes pour l'achat d'un appareil photo : qualité de l'objectif, mécanisme et images. L'autre marque était mieux classée sur huit caractéristiques relativement accessoires (par exemple, une bandoulière était fournie avec l'appareil). Quand certains participants avaient accès aux informations

concernant les douze caractéristiques, à raison de deux secondes par caractéristique, seuls 17 % préféraient l'appareil de qualité supérieure. La majorité optait pour la marque présentant le plus grand nombre d'avantages moins importants. D'autres participants bénéficiaient de cinq secondes par caractéristique. La tendance était quelque peu modifiée, mais seuls 38 % préféraient le choix le plus sensé. C'est seulement lorsque les participants n'avaient *pas de limite de temps* pour examiner les caractéristiques que la tendance s'inversait. La majorité (67 %) optait pour l'appareil présentant certes moins d'avantages, mais les plus importants.

Le fait de n'avoir pas suffisamment de temps pour analyser tous les points d'une communication vous rappelle-t-il la façon dont vous devez réagir à la présentation ultrarapide de nombre de messages à notre époque ? Réfléchissez-y deux secondes. Mieux, prenez *tout le temps* d'y réfléchir : n'est-ce pas ainsi que procèdent la télévision et la radio ? Transmettre un véritable flot d'informations qu'il est impossible de ralentir ou d'inverser pour avoir une chance de le traiter minutieusement. Nous ne sommes pas capables de nous concentrer sur la qualité réelle de l'argument présenté à la radio ou à la télévision par l'annonceur. Nous ne pouvons pas non plus réagir en toute conscience à un bulletin d'information sur le discours d'un homme politique. Il ne nous reste plus qu'à nous centrer sur des caractéristiques secondaires, comme le charme du personnage de la publicité ou le charisme de l'homme politique.⁷²

Outre son caractère trépidant, la vie moderne mine par d'autres aspects notre capacité (et motivation) à aborder les décisions, même les plus importantes, de manière parfaitement réfléchie. De nos jours, le seul volume d'informations peut nous submerger – par sa complexité qui brouille l'esprit, son matraquage épuisant, son pouvoir de distraction et ses perspectives inquiétantes. Associez ces coupables aux alertes des appareils, dont tout le monde dispose, ayant le don de ruiner notre concentration et destinés à fournir ces informations, et le rôle de l'évaluation minutieuse, censée agir comme correctif avant toute prise de décision, se retrouve sévèrement amputé. Ainsi, un communicant, qui porte son attention sur un concept donné afin d'accroître la réceptivité du public à un prochain message – par le biais des mécanismes de pré-suasion grossièrement associatifs, automatiques et basés sur la concentration –, n'a pas besoin de trop se soucier de savoir si la tactique va être mise en échec par la réflexion. La cavalerie (l'analyse fouillée) arrive rarement à temps pour inverser le résultat, car elle est rarement appelée.

Une question étroitement liée se pose naturellement : sur quels concepts doit donc porter l'attention d'un public pour que l'effet pré-suasif soit le plus grand possible ?

Les chapitres suivants en distinguent sept.

3* NDT. En anglais, *bullet points* : *bullet* signifie également balle de pistolet, de fusil.

4* NDT. Aux États-Unis, les notes vont de A à F, avec des paliers intermédiaires (B+, B-, par exemple).

TROISIÈME PARTIE PRATIQUES D'EXCELLENCE : L'OPTIMISATION DE LA PRÉ-SUASION

CHAPITRE 10 : SIX VOIES D'ACCÈS AU CHANGEMENT – DES GRANDS BOULEVARDS AUX PETITS RACCOURCIS

Nous avons vu qu'il était possible de faire aller les autres dans notre direction en disant ou faisant ce qu'il faut, juste avant qu'ils ne réagissent :

Si nous voulons qu'ils achètent une boîte de chocolats onéreuse, nous pouvons faire en sorte qu'ils écrivent d'abord un nombre bien supérieur au prix des chocolats.

Si nous voulons qu'ils choisissent une bouteille de vin chilien, nous pouvons diffuser en fond sonore de la musique chilienne avant qu'ils se décident.

Si nous voulons qu'ils acceptent d'essayer un produit non encore testé, nous pouvons d'abord leur demander s'ils considèrent avoir un esprit aventurier.

Si nous voulons les convaincre de choisir un produit très apprécié, nous pouvons commencer par leur montrer un film qui donne le frisson.

Si nous voulons qu'ils soient chaleureux avec nous, nous pouvons leur tendre une boisson chaude.

Si nous voulons qu'ils soient plus serviables avec nous, nous pouvons leur montrer des photos de personnes qui se tiennent très près l'une de l'autre.

Si nous voulons qu'ils soient plus tournés vers la réussite, nous pouvons leur montrer la photo d'un coureur à pied qui remporte une course.

Si nous voulons qu'ils procèdent à des évaluations précises, nous pouvons leur montrer une photographie du *Penseur*, d'Auguste Rodin.

À noter que la bonne chose à dire ou faire dans une situation donnée dépend de ce que nous attendons des autres. Une chanson française peut les inciter à acheter du vin français, mais ne les orientera pas plus vers la réussite ou ne les rendra pas plus serviables. Et leur demander s'ils ont l'esprit aventurier peut les pousser à essayer un nouveau produit, mais ne les fera pas choisir un produit très populaire ou effectuer des évaluations minutieuses. Cette spécificité tient à la manière dont les éléments d'ouverture *efficaces* agissent pour un locuteur. Ils orientent de manière pré-suasive l'attention des destinataires uniquement vers les concepts bien associés avec l'objectif du communicant.

Mais n'y a-t-il pas un grand objectif commun à toutes les personnes désireuses de persuader les autres ? Après tout, n'importe quel communicant persuasif souhaite amener son public vers le « oui ». Y a-t-il des concepts spécialement adaptés à l'objectif général d'obtenir un consentement ? Je le crois. Dans mon livre *Influence & manipulation*, j'indique que six concepts de cette nature renforcent les principes fondamentaux de l'influence sociale humaine : la réciprocité, la sympathie, la preuve sociale, l'autorité, la rareté et la cohérence. Ces principes sont des générateurs

d'acceptation *généraux* extrêmement efficaces, car ils indiquent aux gens quand accepter des tentatives d'influence.

Prenons le principe d'autorité. Les gens admettent que, très souvent, ils sont susceptibles d'être guidés vers un bon choix si ce dernier correspond à l'opinion des experts sur le sujet. Ils disposent ainsi d'un précieux raccourci en matière de prise de décision : en présence de données solides émanant d'une autorité, leur réflexion s'en trouve facilitée et ils suivent l'opinion de cette dernière sur le sujet en question. Par conséquent, si un message fait référence à une autorité, les probabilités qu'il parvienne à persuader son public s'accroissent aussitôt.

Mais, les données apportées par la science du comportement étant de plus en plus nombreuses, je souhaiterais développer mon affirmation précédente. Restons sur le concept d'autorité pour illustrer mon propos : les orateurs se tiennent debout pour être plus efficaces en mettant l'accent sur la notion d'autorité, non pas simplement au sein de leur message mais dans les instants précédant ce message. Avec cette pré-suasion à l'œuvre, le public est sensibilisé (et donc préparé) à un argument d'autorité à venir dans le message et donc plus susceptible d'y prêter attention, de lui accorder de l'importance et donc d'être influencé par celui-ci.⁷³

Les voies souvent empruntées

Si l'orientation de l'attention (à la fois avant et pendant la transmission du message) vers les concepts de réciprocité, sympathie, preuve sociale, autorité, rareté et cohérence peut pousser le destinataire à donner son assentiment, il est logique de passer en revue et d'actualiser les informations concernant le fonctionnement de chaque concept. En conséquence, le présent chapitre n'a pas pour vocation de se pencher essentiellement sur le *processus* de la pré-suasion, mais de prendre du recul et d'explorer les raisons pour lesquelles ces six concepts renferment une telle force psychologique.

La réciprocité

Les gens disent oui à ceux à qui ils sont redevables. Pas toujours, bien entendu – l'interaction sociale ne fonctionne pas ainsi chez les humains –, mais suffisamment souvent pour que les spécialistes de l'étude du comportement donnent à cette tendance le nom de *règle de réciprocité*. Cette règle stipule que ceux qui nous ont offert quelque chose sont en droit d'attendre un retour de notre part. Ce principe est

tellement précieux pour la santé de notre société que toutes les cultures humaines nous l'enseignent depuis l'enfance et donnent des noms socialement dégradants (*profiteur, parasite, pique-assiette*) aux personnes qui ne rendent pas la pareille.

Résultat, les enfants réagissent à cette règle avant même d'avoir 2 ans. À l'âge adulte, la force pré-suasive de cette règle influe sur tous les aspects de la vie, dont les habitudes d'achat. Une étude a révélé que les personnes entrant dans un magasin de confiseries étaient plus enclines à acheter (+ 42 %) si on leur offrait un chocolat à leur arrivée. Selon le chiffre de ventes du géant du commerce de détail Costco, d'autres types de produits – bière, fromage, pizzas surgelées, rouge à lèvres – voient leurs ventes augmenter considérablement grâce à la distribution d'échantillons gratuits, ces produits étant presque toujours achetés par les clients qui ont accepté l'échantillon gratuit.

L'impact de cette règle sur les décisions des législateurs est bien plus préoccupant. Aux États-Unis, des entreprises contribuent de manière substantielle à la campagne de législateurs hostiles à la politique fiscale – les comités voyant ainsi leur taux d'imposition diminuer considérablement. Les législateurs nient toute sorte de réciprocité. Mais les entreprises ne sont pas dupes. Et nous ne devrions pas l'être, nous non plus.⁷⁴

Les demandeurs souhaitant exploiter la force de pré-suasion de la règle de réciprocité doivent faire quelque chose qui paraît téméraire : courir leur chance et commencer par donner. Il leur faut entamer une interaction en offrant des cadeaux, en accordant des faveurs, en octroyant des avantages ou en faisant des concessions, sans avoir la garantie formelle d'obtenir quelque chose en contrepartie. Mais la réciprocité est tellement ancrée dans l'esprit de la plupart des gens que cette stratégie porte souvent mieux ses fruits que l'approche traditionnelle de l'échange commercial, le demandeur offrant un cadeau seulement *après* une action effectuée : la signature d'un contrat, la réalisation d'un achat, l'exécution d'une tâche. Des Néerlandais, qui avaient reçu par avance un courrier leur demandant s'ils souhaitaient participer à une longue enquête, étaient plus enclins à accepter si la rémunération proposée leur était envoyée avant qu'ils aient pris leur décision (l'argent était joint au courrier), plutôt qu'après leur participation, comme c'est généralement le cas. De même, aux États-Unis, des clients d'hôtel ont trouvé dans leur chambre une carte leur demandant de réutiliser leurs serviettes. En outre, ils ont lu que l'hôtel soit avait déjà versé une somme à une organisation de protection de l'environnement au nom de ses clients, soit allait verser cette contribution lorsque les clients auraient adhéré à l'opération et

donc réutilisé leurs serviettes. Le don antérieur s'est avéré plus efficace (à hauteur de 47 %) que le don postérieur.⁷⁵

Faire tout de suite un présent sans avoir la garantie d'obtenir quelque chose en retour peut tout de même s'avérer risqué. Les retours n'atteindront peut-être pas un niveau suffisant – ou seront carrément inexistants –, car certains bénéficiaires n'apprécieront peut-être pas qu'on leur donne quelque chose qu'ils n'ont pas demandé, tandis que d'autres pourront estimer que le bien obtenu ne leur convient pas. Cette règle ne séduira peut-être pas d'autres personnes (les pique-assiettes). Il est donc logique de chercher à savoir si le cadeau ou la faveur doit présenter des caractéristiques spécifiques pour augmenter significativement les chances d'obtenir en retour une récompense d'une valeur élevée. Ces caractéristiques essentielles sont au nombre de trois : afin d'obtenir le meilleur retour, ce que nous donnons doit être considéré comme important, inattendu et personnalisé.

Important et inattendu. Il a été démontré que les deux premières caractéristiques influent sur la valeur du pourboire laissé aux serveurs. Dans un restaurant du New Jersey, certains clients se voyaient offrir un chocolat à la fin du dîner (un par personne), apporté à la table dans un panier par la serveuse. Ses pourboires ont augmenté de 3,3 %, comparés à ceux que laissaient les clients n'ayant reçu aucun chocolat. Cependant, quand d'autres clients étaient invités à prendre deux chocolats, les pourboires de la serveuse ont augmenté de 14,1 %. Qu'est-ce qui explique cette différence spectaculaire ? Pour commencer, le second chocolat constituait une nette augmentation de l'importance du cadeau – un doublement. À l'évidence, *important* n'est pas pareil que *coûteux*, car le second chocolat ne coûte que quelques centimes. Il peut être important d'offrir un cadeau onéreux, mais la cherté n'est pas nécessaire.

Non seulement le second cadeau représentait le double du premier, mais il était également plus inattendu. L'effet du caractère inattendu du cadeau est devenu évident lorsque la serveuse a essayé une troisième technique. Après avoir offert aux clients un chocolat présenté dans son panier et s'être retournée afin de partir, elle est revenue sans crier gare vers la table pour offrir un second chocolat à chaque client. Résultat, son pourboire moyen a augmenté de 21,3 %. Ces multiples découvertes nous permettent de tirer un enseignement qui va bien au-delà d'apprendre aux serveurs à accroître leurs pourboires : les demandeurs de toutes sortes peuvent faire en sorte d'obtenir plus souvent satisfaction s'ils commencent par offrir une chose jugée importante et inattendue. Mais, en dehors de ces caractéristiques, il existe dans ce triumvirat destiné à améliorer la réciprocité un troisième élément qui, selon moi, est plus puissant que les deux autres, même associés.

Personnalisé. Quand une première faveur est personnalisée selon les besoins, les préférences ou la situation du bénéficiaire, elle a un effet plus marqué. Vous voulez une preuve ? Dans un établissement de restauration rapide, les clients étaient salués à leur arrivée et on leur remettait un cadeau (parmi deux d'égale valeur). Quand il s'agissait du cadeau non alimentaire (un porte-clés), le montant de leur dépense était supérieur de 12 % par rapport à celui des clients qui étaient salués mais ne recevaient aucun cadeau. Mais si le cadeau était alimentaire (un yaourt), leurs dépenses grimpaient de 24 %. D'un point de vue purement économique, cette donnée est curieuse. Offrir aux clients d'un restaurant de la nourriture devrait les pousser à *moins* acheter parce qu'ils n'ont alors plus besoin de dépenser autant pour s'offrir un repas. Bien que le résultat (inverse) obtenu n'ait pas vraiment de sens, il se comprend d'un point de vue psychologique : les clients sont entrés au restaurant parce qu'ils avaient faim. Le cadeau d'arrivée a suscité l'application non seulement de la règle de réciprocité, mais également d'une version plus puissante, qui veut que les gens se sentent particulièrement obligés de rendre la pareille quand ils reçoivent un cadeau destiné à satisfaire leurs besoins.

Si un cadeau, une faveur ou un service renferme les trois caractéristiques (importance, caractère inattendu et personnalisation), il devient une formidable source de changement. Mais est-ce trop demander qu'il joue un rôle dans la lutte contre les terroristes les plus féroces ? Peut-être que non, et ce pour deux raisons. Tout d'abord, la règle de réciprocité est un élément culturel universel enseigné dans toutes les sociétés, et donc dans celles dont sont issus les terroristes. Ensuite, des récits émanant des acteurs au cœur de cette lutte mettent en lumière le pouvoir singulier des faveurs associant ces trois caractéristiques.

Prenez le cas d'Abu Jandal, ancien chef de la sécurité rapprochée de Ben Laden. Capturé dans les jours qui ont suivi le 11 Septembre, il a été interrogé dans une prison yéménite. Il semblait vain de chercher à lui extorquer des informations sur la structure de commandement d'Al-Qaïda, dans la mesure où ses réponses aux questions n'étaient qu'une diatribe contre les mœurs occidentales. Mais lorsque les interrogateurs ont remarqué qu'il ne mangeait jamais les cookies qui accompagnaient ses repas et appris que l'homme en question était diabétique, ils ont fait quelque chose d'important, d'inattendu et de personnalisé pour lui : lors de l'interrogatoire suivant, ils lui ont apporté des cookies sans sucre avec son thé. Selon l'un de ses interrogateurs, *cela* s'est avéré un tournant : « Nous lui avons témoigné du respect et avons fait cette chose sympa. Il a donc commencé à nous parler au lieu de continuer à nous donner des leçons. » Lors des interrogatoires suivants, Jandal a fourni des

renseignements complets sur les opérations d'Al-Qaïda, ainsi que les noms de sept des pirates de l'air du 11 Septembre.

Mais, comme le sait n'importe quel acteur chevronné de la lutte contre le terrorisme, pour remporter ces batailles, il faut parfois rallier du monde. Les agents de renseignement américains présents en Afghanistan se rendaient souvent dans les campagnes pour obtenir l'aide des chefs des tribus contre les talibans. Ces échanges étaient difficiles, car les dirigeants ne souhaitaient souvent pas apporter leur aide, parce qu'ils n'aimaient pas les Occidentaux ou avaient peur des châtiments des talibans, ou les deux à la fois. Lors d'une de ces visites, un agent de la CIA a remarqué qu'un patriarche était épuisé, car il devait diriger sa tribu et s'occuper de sa famille, qui comprenait quatre jeunes épouses. Lors de la visite suivante, le gars de la CIA est arrivé avec un cadeau parfait : quatre comprimés de Viagra, une par épouse. La « puissance » de cette faveur importante, inattendue et personnalisée est devenue manifeste lors de la visite suivante de l'agent de la CIA. Épanoui, le chef a donné une mine d'informations sur les mouvements des talibans et les itinéraires d'approvisionnement.



76

Une gentillesse sous forme de cookies. Abu Jandal, qui refusait de divulguer des informations à ses interrogateurs, a changé d'avis après avoir reçu un cadeau inattendu, important et personnalisé, puisque tenant compte de son diabète. *Brent Stirton/Getty Images*

La sympathie

Quand j'infiltrais les programmes de formation de différentes organisations commerciales, j'ai souvent entendu cette affirmation catégorique : « La règle n° 1 des commerciaux est de faire en sorte que vos clients vous aiment. » Les stagiaires en étaient convaincus, parce que les gens disent « oui » à ceux qu'ils aiment – ce qui était tellement incontestable que cela ne m'a jamais paru intéressant. Par contre, j'ai été intéressé par ce que l'on nous a dit de faire pour que les clients nous aiment. Être sympathique, séduisant et avoir de l'humour étaient les armes les plus souvent citées. On nous dispensait donc des cours pour apprendre à sourire, des conseils pour avoir une apparence impeccable et des blagues à raconter. Mais deux méthodes destinées à générer des sentiments positifs ont particulièrement retenu l'attention. Nous avons reçu pour instruction de mettre en avant les similarités et de faire des compliments. Ce n'est pas pour rien que nos formateurs ont mis l'accent sur ces deux pratiques, car chacune accroît le capital de sympathie et l'assentiment.

Les similarités. Nous aimons ceux qui nous ressemblent. Cette tendance fait partie de l'expérience humaine presque depuis le début : les bébés sourient plus aux adultes dont l'expression du visage correspond à la leur. Et les affinités peuvent se créer par des similarités en apparence banales mais capables de produire des effets spectaculaires. Des ressemblances dans le langage oral (mots et expressions employés) renforcent l'attirance entre deux êtres, contribuent à la stabilité de leurs relations et, ce qui est incroyable, augmentent les chances de libération dans une prise d'otage. Qui plus est, cette influence s'exerce même quand la similarité des styles d'expression n'est pas remarquée par les interlocuteurs.

En outre, les conséquences de cette tendance élémentaire sont visibles quand il s'agit de décider d'aider l'autre. Les gens sont vraiment plus enclins à aider une victime s'ils ont la même nationalité, voire soutiennent la même équipe. On retrouve également cette tendance dans le monde de l'éducation. Le facteur qui contribue le plus à la réussite des programmes de tutorat est la similarité des centres d'intérêt entre l'étudiant et son tuteur. Mais c'est dans la sphère professionnelle que l'effet semble le plus direct. Les serveuses à qui l'on apprend à imiter le style oral de leurs clients obtiennent deux fois plus de pourboires. Les négociateurs formés à en faire autant face à leur interlocuteur ont des résultats largement supérieurs. Les commerciaux imitant le style d'expression et les comportements non verbaux (gestes, posture) des clients ont écoulé plus d'appareils électroniques.⁷⁷



Des similarités mises au jour. Même des correspondances apparemment insignifiantes peuvent instaurer une excellente relation. © 2012 Bizarro Comics. Distribué par King Features Syndicate, Inc.

Les compliments. « Avec un bon compliment, je peux vivre deux mois », avouait Mark Twain. C'est une métaphore très pertinente, car les compliments nous

nourrissent sur le plan émotionnel. Ils nous incitent également à aimer leur auteur et à lui faire du bien. Et cela reste vrai, que la louange concerne notre apparence, nos goûts, notre personnalité, nos habitudes de travail ou notre intelligence. Pour le premier de ces cas, voyez ce qui est arrivé dans un salon de coiffure lorsque les coiffeurs ont fait des compliments à leurs clients en disant ; « Tous les styles de coiffure vous vont à ravir. » Leurs pourboires ont augmenté de 37 %. Nous sommes tellement sensibles à la flatterie qu'elle peut agir sur nous, même quand elle semble liée à une arrière-pensée. Des étudiants chinois, après avoir reçu de la part d'une boutique de vêtements un prospectus *pré-imprimé* disant : « Nous vous contactons parce que vous êtes branché et élégant », ont vu d'un bon œil la boutique et étaient plus enclins à en devenir clients. D'autres chercheurs ont découvert que les personnes attelées à une tâche informatique et recevant un retour flatteur de la part de l'ordinateur avaient ensuite des sentiments plus favorables envers la machine, même s'ils savaient que le retour avait été *préprogrammé* et ne reflétait pas du tout leur performance lors de l'exécution de la tâche. Ils se montraient cependant plus fiers de leurs performances après avoir reçu ces faux éloges.⁷⁸

La véritable règle n° 1 des commerciaux. J'hésite à ne pas être du même avis que des professionnels aguerris sur la règle n° 1 des commerciaux : faites en sorte que le client vous aime ; les similarités et les compliments sont les meilleurs moyens d'y parvenir. Mais j'ai vu des travaux qui me poussent à contester leurs thèses selon lesquelles ces principes sont vrais. Lors des séances de formation commerciale, j'ai toujours entendu la version suivante : les similarités et les compliments incitent les gens à vous aimer, et une fois qu'ils reconnaissent vous aimer, ils souhaitent conclure l'affaire avec vous.

Bien que ce genre de pré-suasion puisse réussir jusqu'à un certain point, je suis convaincu qu'un mécanisme pré-suasif plus efficace est à l'œuvre. Les similarités et les compliments font que les gens ont le sentiment que vous *les* aimez. Et une fois qu'ils estiment que vous les aimez, ils souhaitent faire affaire avec vous. Les gens sont persuadés que ceux qui les aiment essaieront de bien les orienter. À mes yeux, la règle n° 1 des commerciaux est de montrer à leurs clients qu'ils les aiment sincèrement. Un vieil adage illustre très bien cette logique : les gens ne prêtent pas attention à ce que vous savez jusqu'à ce qu'ils sachent que vous leur prêtez attention.⁷⁹

La preuve sociale

Dans sa chanson « Imagine », John Lennon propose un monde sans faim, sans envie, sans biens matériels ni pays – qui se caractériserait par une fraternité, une paix et une unité universelles. Ce monde est différent de celui que nous connaissons aujourd’hui et avons toujours connu dans l’histoire de l’humanité. Tout en reconnaissant que sa vision semble être celle d’un rêveur, Lennon essaie de convaincre ceux qui l’écoutent de l’accepter, à l’aide d’un seul argument : « *But I’m not the only one* » (Mais je ne suis pas le seul).

La confiance de Lennon en cet unique argument témoigne du pouvoir que l’on accorde au principe de la preuve sociale. Selon ce principe, les gens considèrent comme *juste* de croire, ressentir ou faire quelque chose, à condition que les autres, plus particulièrement leurs semblables, croient, ressentent ou fassent la même chose. Deux composantes de cette justesse perçue – la validité et la faisabilité – peuvent provoquer le changement.

La validité. Lorsque nous avons appris que plusieurs de nos semblables ont réagi d’une certaine manière, leur comportement nous semble plus valable et juste, aussi bien du point de vue éthique que pratique. Dans le premier cas, si nous voyons clairement qu’une action donnée devient de plus en plus fréquente, nous la jugeons plus volontiers moralement correcte. Lors d’une étude, après avoir appris que la majorité de leurs pairs était favorable au recours à la torture pour obtenir des informations, 80 % des membres du groupe ont trouvé cette pratique plus acceptable et l’ont plus nettement soutenue dans leur prise de parole en public et, plus révélateur encore, dans leurs échanges en privé. Par chance, si les réactions d’autrui rendent plus acceptable ce qui peut être indésirable, il en va de même pour les comportements souhaitables. Des personnes en activité, à qui l’on disait que l’immense majorité des gens essayaient d’éliminer les stéréotypes qu’ils cultivaient, ont davantage résisté aux stéréotypes sur les femmes dans leur environnement professionnel.

En plus de clarifier ce qui est correct selon la morale, la preuve sociale réduit l’incertitude à propos de ce qui est correct dans la pratique. Ce n’est pas toujours le cas, mais le peuple se trompe rarement sur la pertinence des actes, en faisant de la popularité d’une activité un gage de sa validité. Ainsi, nous suivons généralement les pas de ceux qui nous ressemblent dans notre entourage. Le résultat peut s’avérer remarquable, apportant des solutions simples et peu coûteuses pour les traditionnelles tentatives d’influence. Dans les restaurants, l’encadrement peut faire augmenter la demande de certains plats figurant à leurs menus sans modifier les recettes avec des ingrédients plus onéreux, sans recruter du personnel en cuisine et sans agrémenter les menus de descriptions fleuries. Il leur suffit de préciser qu’il s’agit des plats « les plus

populaires ». Quand cette tactique tout à fait honnête, mais rarement employée, a été expérimentée dans plusieurs restaurants de Pékin, chaque plat est devenu de 13 % à 20 % plus populaire.

Les restaurateurs ne sont pas les seuls à pouvoir se servir de la preuve sociale pour influencer sur les choix alimentaires. Au lieu de s'engager dans des dépenses pour éditer une grosse brochure d'information sur les bienfaits de la consommation des fruits, une école peut toujours pousser ses élèves à en manger en déclarant, contrairement à ce qu'ils pensent, que la majorité de leurs camarades *essaient bien* de manger des fruits pour être en bonne santé. Ce type d'informations a fait augmenter de 35 % la consommation de fruits chez des lycéens néerlandais – même si, selon l'habitude des adolescents, ils affirmaient n'avoir aucune intention de changer de comportement.



*: Les clients qui ont acheté ce produit

**: ont également acheté

Signalisation de la preuve sociale. Les commerçants en ligne ne sont pas les seuls à nous dire quoi acheter parce que d'autres personnes l'ont fait. *Dessin de Rina Piccolo reproduit avec l'autorisation de Rina Piccolo et de Cartoonist Group. Tous droits réservés.*

Nombre de gouvernements consacrent des ressources importantes pour réguler, surveiller et sanctionner les entreprises qui polluent l'air et l'eau. Dans certains cas, ces dépenses passent pour du gaspillage tant certains contrevenants passent carrément outre à la réglementation ou consentent à payer des amendes qui leur coûtent moins que de respecter les normes. Mais certaines nations ont conçu des programmes d'un bon rapport coût-efficacité qui déclenchent le moteur (non polluant) de la preuve sociale. Ils commencent par évaluer la performance environnementale des entreprises polluantes au sein d'un secteur d'activité, puis rendent publiques les notes afin que toutes les sociétés voient leur position par rapport à leurs pairs. L'amélioration générale a été spectaculaire – de 30 % –, le progrès venant presque toujours des changements opérés par les (relativement) gros pollueurs, qui admettent leurs piètres performances par rapport à leurs contemporains.⁸⁰

La faisabilité. En compagnie de collègues estimables qui ouvraient la marche, j'ai autrefois mené une étude afin de savoir quel serait le meilleur discours pour que les gens préservent l'énergie dans leur habitation. Nous avons transmis une fois par semaine pendant un mois un message (parmi quatre) leur demandant de diminuer leur consommation d'énergie. Trois de ces messages renfermaient chacun une raison souvent invoquée pour prôner les économies d'énergie : c'est bon pour l'environnement, c'est un comportement socialement responsable, ou cela vous fera faire des économies substantielles sur votre prochaine facture d'électricité. Le quatrième message jouait la carte de la preuve sociale, indiquant (en toute honnêteté) que la plupart des habitants de la communauté essayaient de faire des économies d'énergie. À la fin du mois, nous avons relevé la consommation d'énergie et découvert que le message jouant la carte de la preuve sociale avait entraîné 3,5 % d'économie d'énergie de plus que n'importe quel autre message. L'ampleur de la différence a surpris presque toutes les personnes associées à l'étude – moi, mes collègues chercheurs et même un échantillon de propriétaires. Ces derniers pensaient en fait que le message mettant l'accent sur la preuve sociale serait moins efficace.

Quand je parle de cette étude à des responsables d'entreprises de service public, souvent, ils n'accordent pas de crédit aux conclusions, à cause d'une croyance bien ancrée selon laquelle le plus puissant facteur de motivation de l'action humaine est l'intérêt économique personnel. Ils me tiennent ce genre de discours : « Allez, comment peut-on croire que dire aux gens que leurs voisins font des économies d'énergie est trois fois plus efficace que leur signaler qu'ils peuvent diminuer considérablement leurs factures d'électricité ? » Bien qu'il existe diverses réponses possibles à cette question légitime, l'une d'entre elles m'a presque toujours paru

convaincante. Elle concerne la deuxième raison, outre la validité, pour laquelle les informations liées à la preuve sociale fonctionnent si bien : la faisabilité. Si j'informe les propriétaires d'habitations qu'en économisant l'énergie, ils *pourraient* également économiser beaucoup d'argent, cela ne signifie pas qu'ils seront capables d'y parvenir. Après tout, je *pourrais* faire en sorte que ma prochaine facture d'électricité soit de zéro euro si je coupais carrément l'électricité chez moi et que je me recroquevillais à même le sol dans le noir pendant un mois. Mais, raisonnablement, je ne le ferais pas. Une des grandes forces des informations liées à la preuve sociale, c'est qu'elles éliminent l'incertitude sur la réalisation de l'objectif. Si les gens apprennent que de nombreuses personnes qui leur ressemblent font des économies d'énergie, la faisabilité de l'entreprise ne fait aucun doute, celle-ci devenant réaliste et donc réalisable.⁸¹

L'autorité

Pour la plupart des gens, rendre un message persuasif passe par la transmission d'un contenu exact : il faut s'assurer que la communication renferme des éléments solides, un raisonnement valable, de bons exemples et une pertinence évidente. Bien que cette opinion (« Le message, c'est son *intérêt* ») soit relativement juste, certains universitaires ont affirmé que d'autres composantes peuvent être tout aussi importantes. La plus célèbre de ces affirmations est formulée dans le slogan du théoricien de la communication Marshall McLuhan : « Le message, c'est le *médium* », principe selon lequel le vecteur de transmission des informations est une forme de communication proprement dite, qui influe sur la façon dont les destinataires perçoivent le contenu reçu. En outre, les spécialistes de la persuasion ont étayé une troisième affirmation : « Le message, c'est le *messenger*. »

Parmi les nombreux types de messagers – positifs, sérieux, humoristiques, empathiques, modestes, critiques –, il en est un qui mérite une attention toute particulière en raison de son profond impact sur le public : le communicant digne de foi. Lorsqu'un expert légitime s'exprime sur un sujet, il parvient généralement à convaincre son auditoire. Ainsi, il arrive que des informations persuadent les autres uniquement parce qu'elles émanent d'une autorité. C'est plus particulièrement vrai lorsque le destinataire du message ne sait pas quoi faire.

J'en veux pour preuve les résultats d'une étude au cours de laquelle des personnes devaient prendre une série de décisions économiques difficiles tout en étant reliées à un scanner cérébral. Lorsqu'elles prenaient seules leurs décisions, on notait une

recrudescence de l'activité dans les régions du cerveau chargées de procéder à des évaluations. Mais lorsqu'elles bénéficiaient de conseils d'un expert (un éminent économiste) pour n'importe quelle décision, non seulement elles suivaient ce conseil, mais elles le faisaient également sans réfléchir à la valeur intrinsèque des options présentées. L'activité dans les parties du cerveau chargées de l'évaluation était alors nulle. Détail révélateur, toutes les régions du cerveau n'étaient pas affectées de cette façon. Les parties mobilisées pour la compréhension des intentions d'autrui étaient activées par les conseils émanant de l'expert. Le message retenu était devenu le messenger.

Ce que révèle cet exemple, c'est que le type d'autorité qui nous importe n'est pas forcément une personne qui dispose de l'autorité – qui occupe une position hiérarchique lui permettant d'exiger l'assentiment d'autrui grâce au pouvoir légitime qu'elle incarne –, mais quelqu'un qui est *une* autorité et peut donc provoquer l'assentiment grâce à son expertise, laquelle est reconnue. En outre, dans cette dernière catégorie figure un type d'autorité – l'autorité crédible – qui s'avère particulièrement efficace. Une autorité crédible possède deux qualités extrêmement persuasives : l'expertise et le sérieux. Nous avons déjà traité les effets de la première qualité. Concentrons-nous sur la seconde.⁸²

Le sérieux. S'il est une qualité que nous souhaitons vraiment voir chez ceux avec qui nous interagissons, c'est bien le sérieux. Et elle passe avant d'autres caractéristiques très prisées comme le charme, l'intelligence, l'esprit de coopération, la compassion et l'équilibre émotionnel. Dans une interaction persuasive, nous souhaitons être certains que notre interlocuteur présente des informations en toute sincérité et avec impartialité – à savoir qu'il tente de décrire la réalité avec exactitude, et non dans le but de servir ses propres intérêts.

Au fil des ans, j'ai participé à de très nombreux programmes destinés à nous enseigner l'art de l'influence. Tous, à l'exception d'un seul, insistaient sur le fait qu'être perçu comme sérieux est un moyen efficace d'accroître son influence et qu'il faut du temps pour donner cette impression. Bien que le premier point reste confirmé, un nombre grandissant de recherches soulignent qu'une exception au second vaut la peine d'être relevée. Il s'avère possible d'inspirer instantanément confiance en employant une stratégie judicieuse. Plutôt que de céder à la tentation de décrire d'emblée tous les aspects favorables d'une offre ou d'une idée et de réserver pour la fin de la présentation (voire d'occulter) les inconvénients, un locuteur qui mentionne tôt dans son intervention un point faible est immédiatement perçu comme plus honnête. Cette façon de procéder possède un avantage. Une fois votre sincérité bien

établie, lorsque le moment est venu de développer les points forts de votre argumentaire, vos interlocuteurs sont plus à même de vous croire. Après tout, ces points forts ont été avancés par une personne digne de confiance, dont l'honnêteté a été prouvée (de manière pré-suasive) par sa volonté de ne pas occulter les aspects négatifs.

L'efficacité de cette approche a été décrite 1. dans un contexte juridique : lors d'un procès, l'avocat avouant une faiblesse avant l'avocat de la partie adverse est considéré comme plus crédible et gagne plus souvent ; 2. dans les campagnes politiques : un candidat qui commence par dire du bien de son adversaire est considéré comme sérieux et gagne des intentions de vote ; et 3. dans les messages publicitaires : les marques qui admettent un point faible de leur produit avant de mettre en avant ses forces voient souvent leurs ventes augmenter considérablement. Cette tactique peut particulièrement porter ses fruits quand le public a déjà conscience du point faible. Ainsi, lorsqu'un locuteur le mentionne, les dégâts restent limités, car il ne s'agit pas d'une nouvelle information – la seule nouvelle information étant que le locuteur est honnête. Une autre amélioration se produit quand le locuteur emploie un mot de transition – comme *cependant*, *mais* ou *néanmoins* – qui éloigne l'attention de l'auditeur du point faible pour la diriger vers un point fort qui contrebalance le tout. Un candidat à un poste pourra ainsi dire : « Je n'ai pas d'expérience dans ce domaine, *mais* j'apprends très vite. » Un commercial en informatique pourra déclarer : « Nos coûts de configuration ne sont pas les plus bas. *Cependant*, vous rentrerez rapidement dans vos fonds grâce à notre efficacité supérieure. »

Élisabeth Ire d'Angleterre a employé ces deux tactiques pour renforcer l'impact des deux discours les plus célèbres de son règne. Le premier a eu lieu à Tilbury, en 1588. S'adressant à ses troupes massées pour repousser une invasion espagnole par la mer, elle dissipa l'inquiétude des soldats qui craignaient qu'en tant que femme, elle ne soit pas de taille à résister à l'âpreté de la bataille : « Je sais que j'ai le corps d'une faible femme, *mais* j'ai le cœur d'un roi, et d'un roi d'Angleterre, qui plus est ! » On dit qu'après cette déclaration, les acclamations furent tellement fortes et durèrent si longtemps que des officiers durent passer à cheval dans les rangs pour ordonner aux soldats de se maîtriser afin que la reine puisse poursuivre.

Treize ans plus tard, se rappelant peut-être le succès de ce procédé rhétorique, elle le réutilisa pour ses derniers commentaires aux parlementaires, dont bon nombre se méfiaient d'elle. Vers la fin de son intervention, elle déclara : « Nombre de princes plus sages et puissants ont peut-être pris place sur ce trône, *néanmoins*, vous n'avez jamais eu et n'aurez jamais quelqu'un qui vous aime plus que moi. » Selon l'historien

britannique Richard Cavendish, des membres de l'auditoire quittèrent la salle « transfigurés, la plupart en larmes » et qualifièrent cette allocution de la reine de « Discours doré », nom qui est resté.

À noter que les mots de liaison d'Élisabeth « *mais* » et « *néanmoins* » orientèrent les auditeurs, à partir des faiblesses perçues, vers des forces qui les contrebalançaient. En reconnaissant que leur chef possédait le cœur d'un roi, les troupes s'armèrent de la confiance qui leur manquait – et dont elles avaient besoin – avant la bataille. De même, l'amour inconditionnel de la reine envers ses sujets désarma même ses plus farouches adversaires au Parlement. Cette caractéristique des affirmations pré-suasives de la reine correspond aux résultats de la recherche scientifique. Celle-ci montre que la tactique consistant à mettre la faiblesse avant la force est bien plus efficace quand la seconde n'ajoute pas simplement un élément positif à la liste du pour et du contre, mais remet en question la pertinence du sentiment de faiblesse. Par exemple, à Tilbury, Élisabeth n'a pas cherché à enhardir ses soldats en disant « vous n'aurez jamais quelqu'un qui vous aime plus que moi », car ses combattants avaient besoin d'un chef au cœur vaillant et non pas faible. Elle a compris que, pour un effet maximal, la faiblesse affichée dans un premier temps ne devait pas seulement garantir le sérieux des affirmations à venir, mais aussi être atténuée par ces dernières. Ce « corps de femme faible » est alors devenu sans importance, dans l'esprit de ses hommes, pour le chef de guerre qu'elle était, car il renfermait « le cœur d'un roi, et d'un roi d'Angleterre, qui plus est ! »⁸³

La rareté

Moins nous pouvons l'avoir, plus nous le voulons. Ainsi, quand l'accès à un produit est restreint, les consommateurs en deviennent fous. Lorsque la chaîne de pâtisseries Crumbs a annoncé, en 2014, la fermeture de toutes ses boutiques, le prix de ses petits gâteaux, produits phares de la marque, qui valaient autour de 4 \$ pièce a grimpé en ligne jusqu'à 250 \$. Cet effet ne concerne pas seulement les petits gâteaux. Le matin de la commercialisation du dernier iPhone, ma chaîne d'information locale a dépêché un journaliste pour interroger les personnes qui avaient passé toute la nuit devant la boutique pour être certaines de pouvoir en acheter un. Une jeune femme, qui était vingt-troisième dans la file d'attente, a révélé quelque chose qui confirme bien ce phénomène, mais me stupéfie encore. Au départ, elle était vingt-cinquième dans la file d'attente. Puis elle a entamé une conversation pendant la nuit avec le numéro vingt-trois – une femme qui avait regardé avec admiration son sac à bandoulière

Louis Vuitton. La jeune femme saisit l'occasion et lui proposa : « Mon sac contre votre place dans la file d'attente. » À la fin du récit de cette jeune femme très contente d'elle, le journaliste, légitimement surpris, balbutia : « Mais... pourquoi ? » et obtint une réponse révélatrice. La nouvelle numéro vingt-trois répondit : « Parce que j'ai appris que cette boutique n'avait pas un énorme stock et que je ne voulais pas courir le risque de repartir sans mon iPhone. »

Même si le fait que la rareté provoque le désir s'explique de plusieurs manières, notre aversion pour la perte d'une chose de valeur reste un facteur clé. Après tout, la perte est la forme ultime de rareté, rendant l'objet ou l'occasion rêvée inaccessible. Lors d'une conférence sur les services financiers, j'ai entendu le PDG d'une grande société de courtage souligner la force de motivation de la perte en précisant la leçon donnée par son mentor : « Si vous réveillez un client multimillionnaire à 5 heures du matin pour lui dire : “Si vous bougez maintenant, vous allez gagner 20 000 \$”, il va hurler et vous raccrocher au nez. Mais si vous lui dites : “Si vous ne bougez pas maintenant, vous allez perdre 20 000 \$”, il va vous remercier. »

Mais la rareté d'un objet fait plus qu'accroître l'éventualité de la perte. Elle augmente également la valeur perçue de cet objet. Lorsque les constructeurs automobiles limitent la production d'un nouveau modèle, sa valeur augmente dans l'esprit des acheteurs potentiels. D'autres restrictions dans d'autres contextes produisent des résultats similaires. Au sein d'une grande chaîne d'épiceries, les promotions accompagnées d'une limite d'achat (« Seulement x par client ») ont plus que doublé les ventes de sept produits, par rapport aux promotions pour les mêmes produits sans limite d'achat. Des études complémentaires ont montré pourquoi. Dans l'esprit des consommateurs, la restriction d'accès faisait augmenter la valeur du produit proposé.⁸⁴

La cohérence

Normalement, nous souhaitons être (et être perçus comme) des personnes en parfaite cohérence avec les engagements que nous avons déjà pris – c'est-à-dire les déclarations faites, les positions adoptées et les actions entreprises. Par conséquent, les locuteurs, en nous faisant faire un pas pré-suasif, même petit, en direction d'une idée ou entité particulière, parviendront à renforcer notre volonté de faire un pas plus grand s'ils nous le demandent. C'est le désir de cohérence qui le permettra. On se sert de cette attirance considérable pour l'auto-harmonie dans toutes sortes de situations.

Les psychologues nous mettent en garde contre les conflits générés par l'infidélité sexuelle au sein des relations amoureuses, qui sont souvent source de colère, de souffrance, et se terminent par une rupture. Ils ont fort heureusement repéré une activité pré-suasive qui peut empêcher la survenue de cette séquence toxique : la prière, d'un type particulier. Si un partenaire accepte de prier chaque jour *pour le bien-être de l'autre* pendant assez longtemps, il sera moins susceptible de tromper l'autre pendant cette période. Après tout, un tel comportement ne serait pas cohérent avec l'engagement fait quotidiennement de prendre soin du bien-être de l'autre.

Les adeptes de l'influence ont souvent trouvé très utile la recherche de cohérence de l'être humain avec ses paroles et actes (pré-suasifs). Les compagnies d'assurance automobile peuvent diminuer les « erreurs » de transmission du kilométrage des véhicules de leurs sociétaires en mettant au début (et non à la fin) une mention sur la promesse de compte-rendu exact et honnête. Les partis politiques peuvent accroître la probabilité que leurs partisans votent lors de la prochaine élection en ayant pris les mesures nécessaires pour les inciter à se déplacer lors du précédent scrutin. Les marques peuvent s'assurer de la fidélité de leurs clients en faisant en sorte que le bouche-à-oreille fonctionne. Les organisations ont la possibilité d'accroître la probabilité qu'une personne assiste à une réunion ou à un événement en ne disant plus à la fin d'un appel téléphonique : « Nous vous inscrivons sur la liste des participants. Merci ! », mais « Nous vous inscrivons sur la liste des participants, d'accord ? [*Pause pour obtenir la confirmation*] Merci. » Lors d'une campagne, un organisme de collecte de sang ayant effectué cette légère modification a accru la participation des donneurs répertoriés, la faisant passer de 70 % à 82,4 %.⁸⁵

Parfois, les adeptes de l'influence peuvent tirer parti du pouvoir du principe de cohérence sans chercher à obtenir le moindre nouvel engagement. Il suffit dans certains cas de rappeler aux autres l'engagement déjà pris, si ce dernier est conforme aux objectifs de celui qui souhaite jouer de son influence. Prenez le cas de l'équipe de juristes qui a défendu, en 2013, l'égalité face au mariage, lors d'une campagne de relations publiques de plusieurs mois qui ciblait principalement *un homme*, Anthony Kennedy, juge assesseur de la Cour suprême des États-Unis. (L'opinion publique avait déjà basculé en faveur du mariage entre personnes de même sexe.) Malgré l'écho national de l'opération avant les audiences devant la Cour suprême, la campagne souhaitait absolument influencer Kennedy pour deux raisons.

Tout d'abord, il était très largement considéré comme la personne dont la voix était décisive dans les deux affaires que la Cour examinait. Ensuite, il se montrait souvent attentiste sur les questions idéologiques. D'un côté, il était un traditionaliste,

estimant que la loi ne devait pas être interprétée d'une manière qui l'éloignait de son essence. De l'autre, il considérait la loi comme un organe vivant, avec un sens qui évoluait au fil du temps. Cette position à cheval entre deux conceptions faisait de Kennedy le candidat idéal pour une approche visant, non pas à modifier l'une de ses opinions, mais plutôt à *relier une seule de ses deux opinions* au thème de l'égalité face au mariage. La campagne médiatique a justement offert ce genre d'approche en employant un ensemble de concepts, et même d'expressions, que Kennedy avait utilisés auparavant au sein de la Cour : « dignité humaine », « liberté individuelle » et « libertés/droits personnels ». Résultat, où que se rende Kennedy dans les semaines et mois précédant les débats oraux dans le cadre de ces affaires, il allait probablement entendre, traités dans les médias, des sujets liés à trois de ses opinions soigneusement sélectionnées. Le but était qu'il ait le sentiment que ses précédentes positions juridiques pertinentes rejoignaient la thèse favorable au mariage entre personnes de même sexe.

L'intention a été plus explicite encore après le début des audiences. Les juristes n'ont eu de cesse de développer leurs arguments devant la Cour en employant le langage et les thèmes propres à Kennedy. Cette tactique a-t-elle contribué à l'arbitrage, à hauteur de cinq voix contre quatre, en faveur de l'égalité devant le mariage ? Il est difficile d'en être certain, mais les juristes le pensent et se réfèrent à une preuve qui le confirme : dans ses prises de position écrites, Kennedy s'est fortement appuyé sur les notions de dignité, de liberté et de droits – autant de notions qu'ils s'étaient efforcés de privilégier dans sa réflexion avant et pendant les audiences. Cela témoigne peut-être de la durabilité des engagements correctement suscités, car dans une autre affaire d'égalité devant le mariage jugée deux ans plus tard, ces trois mêmes concepts sont une nouvelle fois apparus en bonne place dans l'avis majoritaire du juge assesseur Kennedy.⁸⁶

Que dire d'autre sur les principes universels de l'influence ?

Après la présentation des six principes de l'influence sociale à un public évoluant dans le monde de l'entreprise, il n'est pas rare que l'on me pose les deux questions suivantes. La première porte sur le bon moment pour appliquer ces principes : « Est-ce que des stades bien précis de la relation commerciale sont plus adaptés à l'application de certains principes ? » Grâce à mon collègue, le Dr Gregory Neidert, je

peux répondre « oui ». J'ai en outre une explication qui vient du *modèle des principales motivations de l'influence sociale*, développé par le Dr Neidert. Bien entendu, n'importe quel débutant dans l'art de l'influence veut faire changer les autres, mais, selon ce modèle, c'est le stade auquel se trouve la relation avec eux qui détermine les principes de l'influence à employer.

Au premier stade, l'objectif principal est de *cultiver une association positive*, dans la mesure où les gens sont plus favorables à un message s'ils ont une bonne opinion du messager. Deux principes de l'influence, la réciprocité et la sympathie, semblent particulièrement appropriés à cette tâche. Commencer par donner (de manière significative, inattendue et personnalisée), mettre l'accent sur les véritables points communs et gratifier l'autre de compliments sincères permet d'instaurer un rapport mutuel qui facilitera les futurs échanges.

Au deuxième stade, il devient prioritaire de *réduire l'incertitude*. Une relation positive avec un communicant ne garantit pas le succès de l'entreprise de persuasion. Avant d'être prêts à changer, les gens veulent avoir le sentiment que la décision associée est judicieuse. Dans ces conditions, les principes de la preuve sociale et de l'autorité sont ceux qui conviennent le mieux. Prouver qu'un choix est considéré comme opportun par les pairs ou des experts accroît considérablement la confiance en ce choix. Mais même avec l'établissement d'une association positive et la réduction de l'incertitude, il faut encore franchir une étape.

À ce troisième stade, le principal objectif est de prévoir une *action motivante*. Un excellent ami peut m'apporter suffisamment de preuves que les experts recommandent une activité physique quotidienne (et que presque tous mes pairs sont persuadés que c'est une bonne chose), mais cela peut être insuffisant pour que je m'y mette. Cet ami ferait bien d'inclure dans son message les principes de cohérence et de rareté en me rappelant ce que j'ai dit publiquement par le passé sur l'importance que j'accorde à ma santé et sur tous les plaisirs auxquels je devrais renoncer si elle se dégradait. C'est le message qui aurait sans doute toutes les chances de me convaincre de me lever le matin pour me rendre à la salle de sport.

La seconde question que l'on me pose souvent sur ces principes de l'influence sociale est : « En avez-vous identifié de nouveaux ? » Encore récemment, je répondais par la négative. Mais maintenant, je suis persuadé qu'il existe un septième principe universel auquel je n'avais pas pensé – non qu'un nouveau phénomène culturel ou progrès technologique m'ait permis d'en prendre conscience ; il se trouvait tout simplement enfoui dans mes données. Je vous explique tout de suite ce dont il s'agit et comment je l'ai identifié.

CHAPITRE 11 : UNITÉ 1 – ÊTRE ENSEMBLE

J'ai décrit pendant des années, dans un cours d'université, une étude montrant que si on envoyait des cartes postales depuis son lieu de vacances à de parfaits inconnus, on recevait en retour un nombre étonnant de cartes de la part de ces personnes. En cours, j'attribuais ce phénomène au principe de réciprocité, qui pousse les gens à donner en retour quand ils ont reçu quelque chose – même si c'est, apparemment, dans des circonstances tout à fait curieuses. J'aimais m'appuyer sur cette étude, car elle illustrait tout le pouvoir de ce principe et faisait bien rire mes étudiants, ce qui améliorait la cotation de mon cours.

Après l'un de ces cours, une étudiante plus âgée (qui avait repris ses études après avoir fondé une famille) est venue me remercier pour avoir résolu un mystère qui régnait depuis dix ans chez elle. Elle m'a dit que, dix ans auparavant, sa famille avait reçu une carte de vœux de la part des Harrison, qui habitaient Santa Barbara, en Californie. Mais ni elle ni son mari ne se souvenaient connaître ces Harrison. Elle était persuadée que c'était une erreur et que les Harrison s'étaient trompés d'adresse sur l'enveloppe. Et pourtant, sa famille *avait bien* reçu une carte de leur part. Ainsi, fidèle au principe de réciprocité, elle leur en a envoyé une à son tour. « Cela fait dix ans que nous échangeons nos vœux avec ces gens, m'avoua-t-elle, et je ne sais *toujours pas* qui ils sont. Mais, au moins, je sais maintenant pourquoi je leur ai envoyé cette première carte. »

Plusieurs mois après, elle est venue dans mon bureau en disant qu'elle souhaitait me tenir informé des derniers développements de cette histoire. Son fils cadet, Skip, était sur le point d'entrer à l'université de Californie, à Santa Barbara. Mais, à cause de travaux, sa chambre universitaire n'était pas prête et il lui fallait trouver un endroit où dormir pendant quelques jours jusqu'à ce que le problème soit résolu. L'université avait beau proposer un hébergement temporaire dans un motel, l'idée déplaisait à sa mère. Elle s'est donc demandé : « Qui connaissons-nous à Santa Barbara ? Les Harrison ! » Elle les a donc appelés et a été soulagée d'apprendre qu'ils seraient ravis d'héberger Skip. Elle est repartie de mon bureau en se disant plus que jamais

stupéfaite de l'influence du principe de réciprocité sur le comportement humain – le sien et celui des Harrison dans ce cas précis.

Personnellement, j'étais moins convaincu. Je pouvais assurément constater que la décision initiale de mon étudiante, celle d'envoyer une carte, répondait à l'obligation de rendre la pareille. Mais la décision des Harrison d'accueillir Skip n'avait rien à voir avec cette obligation. Les Harrison ne devaient absolument rien à l'autre famille. Il y avait eu un échange de cartes de vœux en bonne et due forme. Par conséquent, en termes d'obligations, les deux familles étaient à égalité. Après réflexion, il m'est apparu que la règle de réciprocité avait certes déclenché le processus, mais que c'était la *relation* de dix ans entre les deux familles qui avait poussé les Harrison à ouvrir leur porte à un jeune de 18 ans qu'ils n'avaient jamais rencontré. Cette prise de conscience m'a fait apprécier le pouvoir indépendant des liens sociaux dans l'obtention de l'assentiment – en dehors des six autres principes de l'influence. Les relations accroissent non seulement la volonté de rendre service, mais en sont également à l'origine.

Cet exemple permet de tirer un enseignement. Notre capacité à faire changer les autres dépend souvent des relations personnelles, qui créent un contexte pré-suasif favorable au consentement. C'est donc un piètre compromis, pour l'influence sociale, de laisser les forces de séparation actuelles – l'éloignement lié aux changements sociétaux, l'isolement dû aux technologies modernes – détruire dans nos échanges le sentiment partagé d'un lien humain. La *relation* disparaît en tant que telle, au profit de rencontres sans lendemain.⁸⁷

L'unité

Quel genre de relations existantes ou ressenties optimise le traitement favorable de ses semblables ? La réponse exige une distinction subtile mais cruciale. Les relations incitant à préférer autrui ne sont pas celles qui permettent de dire : « Oh, cette personne est comme nous », mais plutôt celles qui font penser : « Oh, cette personne est *des nôtres*. » Par exemple, je peux très bien avoir beaucoup plus de goûts et de préférences en commun avec un collègue de travail qu'avec mon frère ou ma sœur, mais la question de savoir qui des deux fait partie *des miens* et qui est simplement *comme moi* ne se pose pas – ni par conséquent celle de savoir à qui je viendrai en aide s'il ou elle en a besoin. La notion d'*unité* ne concerne pas seulement les similarités (bien que celles-ci puissent jouer un rôle également, mais à un degré moindre, grâce

au principe de sympathie). Il s'agit de partage d'identité. Il s'agit des catégories dont se servent les gens pour se définir, ainsi que leur groupe, telles que la race, l'ethnicité, la nationalité et la famille, ainsi que les affiliations politiques et religieuses. Ces catégories présentent une caractéristique clé : leurs membres ont tendance à ne faire qu'un, à se sentir en fusion avec les autres.

Pickles



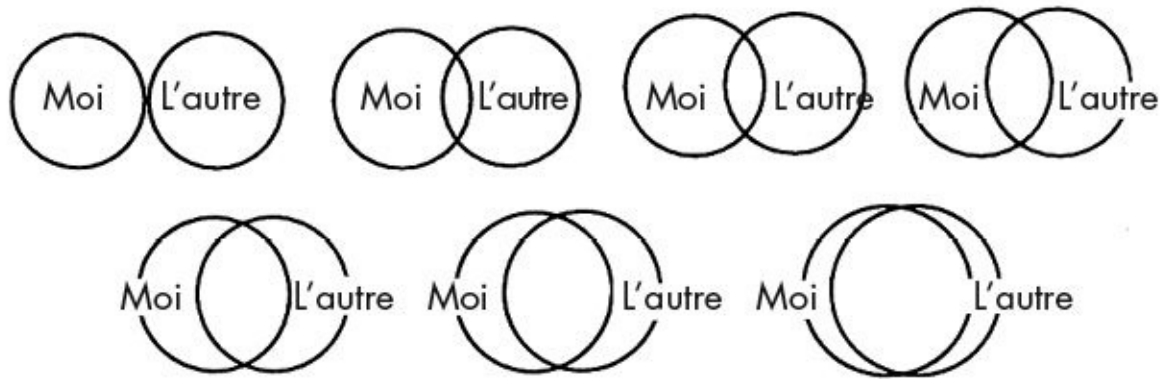
Harrison, Chatterton ? Les noms de famille changent, mais les circonstances à l'origine des relations humaines demeurent les mêmes. Illustrations reproduites avec l'autorisation de Brian Crane, de la rédaction du Washington Post et du dessinateur humoristique G.

Ces chevauchements entre le moi et les autres identités au sein des groupes unis sont divers et impressionnants. Les individus ne font souvent pas bien la distinction entre eux-mêmes et les membres du groupe : ils leur attribuent à l'excès leurs caractéristiques, ils ne se souviennent pas des caractéristiques personnelles, les leurs ou celles des membres du groupe, évaluées par le passé, et il leur faut beaucoup plus de temps pour identifier les caractéristiques qui différencient les membres du groupe d'eux-mêmes – tout ceci illustrant une confusion entre le moi et autrui. Les neuroscientifiques ont avancé une explication pour cette confusion : les représentations mentales des concepts de *moi* et de *proches* se font par l'intermédiaire des mêmes circuits cérébraux. L'activation de l'un des deux concepts peut déboucher sur une *excitation neuronale croisée* de l'autre concept et donc créer un flou en termes d'identité.⁸⁸

Bien avant l'existence des données neuroscientifiques, les spécialistes des sciences sociales mesuraient déjà le chevauchement des notions moi-l'autre et recherchaient son origine. Ils ont ainsi découvert que deux catégories de facteurs faisaient naître un

sentiment d'appartenance à un groupe – ceux qui impliquaient des manières particulières d'être et d'agir ensemble. Chacune d'elles mérite un développement. La première est étudiée dans le présent chapitre.

Veuillez entourer la représentation graphique ci-dessous décrivant le mieux votre relation avec votre partenaire.



Des cercles et des moi qui se chevauchent. Depuis sa publication en 1992, les scientifiques utilisent l'*Inclusion of Other in the Self Scale* (échelle mesurant le sentiment d'appartenance sociale) pour vérifier quels facteurs favorisent le sentiment de ne faire « qu'un » avec une autre personne. Avec l'aimable autorisation d'Arthur Aron et de l'*American Psychological Association*

Être ensemble

La parenté

D'un point de vue génétique, faire partie de la même famille – être de la même lignée – est la forme ultime de l'unité entre soi et l'autre. En effet, en biologie évolutive, le concept très largement répandu de « valeur sélective inclusive » ébranle la distinction entre le moi et les proches, en affirmant que les individus ne tentent pas d'assurer leur propre survie mais celle des copies de leurs gènes. Conséquence cruciale, le *moi* dans son propre intérêt peut se trouver en dehors du corps de la personne et dans la peau d'un autre individu qui possède une part considérable du même matériel génétique. C'est pour cette raison que les personnes consentent volontiers à aider des proches (génétiques), surtout pour des décisions liées à la survie, comme lorsqu'il s'agit de donner un rein aux États-Unis, de sauver quelqu'un se trouvant dans un immeuble en feu au Japon ou d'intervenir à la machette dans la jungle du Venezuela. La recherche en imagerie cérébrale a identifié une cause directe : l'être humain ressent une stimulation inhabituellement élevée au niveau des centres de

la récompense dans son cerveau après avoir aidé un membre de sa famille. C'est comme si, ce faisant, il s'aidait lui-même. Et cela vaut même pour les adolescents !

Sur un plan évolutionniste, il faut favoriser tout avantage, même modeste, octroyé à un membre de sa famille. Vous en trouverez une confirmation dans la technique d'influence la plus efficace que j'ai employée dans ma carrière professionnelle. Un jour, j'ai voulu comparer les attitudes d'étudiants avec celles de leurs parents dans différents domaines. Cela impliquait que les deux groupes remplissent le même questionnaire, particulièrement long. Parvenir à ce qu'un groupe d'étudiants exécute cette tâche n'a pas été difficile. J'en ai fait un exercice au sein d'un cours de psychologie que je dispensais. Le problème était par contre de soumettre ce questionnaire à leurs parents, dans la mesure où je ne pouvais les rémunérer, et je savais que le taux de participation des adultes dans ce genre d'enquête est lamentable – souvent au-dessous des 20 %. Un collègue m'a suggéré de miser sur la parenté en offrant un point supplémentaire au prochain devoir (il y en avait plusieurs dans ce cours) à chaque étudiant dont un parent accepterait de remplir le questionnaire.

L'effet fut stupéfiant. Tous mes étudiants, 163, ont envoyé le questionnaire à un parent, et 159 d'entre eux (soit 97 %) m'ont renvoyé le questionnaire entièrement rempli en l'espace d'une semaine. Pour un point, à un devoir, dans un cours, dans un semestre, pour l'un de leurs enfants. En tant que chercheur spécialiste de l'influence, je n'avais jamais vu cela. Cependant, en me basant sur des expériences vécues par la suite, je suis maintenant convaincu que j'aurais pu faire une chose pour obtenir des résultats encore meilleurs : demander à mes étudiants d'envoyer un questionnaire à un de leurs grands-parents. Je pense, que sur les 163 étudiants, j'aurais reçu 162 questionnaires en l'espace d'une semaine. Le questionnaire manquant se serait probablement expliqué par l'hospitalisation d'un grand-père qui aurait été victime d'un arrêt cardiaque en sprintant pour se rendre à la poste.

Mais comment des personnes sans lien génétique particulier avec nous pourraient-elles se servir du pouvoir de la parenté pour s'attirer nos bonnes grâces ? Une possibilité consiste à employer le langage et les images de manière pré-suasive pour que le concept de parenté nous vienne à l'esprit. Par exemple, les collectifs qui créent un sentiment d'appartenance chez leurs membres emploient des images et des étiquettes familières – *frères, fraternité, sœurs, aïeux, héritage* –, ce qui accroît la volonté de sacrifier ses intérêts pour le bien-être du groupe. Dans la mesure où les êtres humains se caractérisent par une pensée symbolique, une équipe internationale de chercheurs a découvert que ces « familles fictives » provoquaient des sacrifices de soi au même titre que des clans très unis. Dans le cadre de deux études, le fait de

rappeler à des Espagnols la nature quasi familiale de leurs liens engendrait un sentiment de « fusion » avec leurs compatriotes, renforçant immédiatement et de manière spectaculaire leur volonté de combattre et de mourir pour l'Espagne.⁸⁹

Posons maintenant une question similaire sur quelqu'un d'extérieur à nos groupes constitués. Est-ce qu'un locuteur sans lien génétique pourrait se servir de la notion de parenté pour obtenir un assentiment ? Lorsque j'interviens dans des conférences d'établissements financiers, je pose parfois la question suivante : « Qui est selon vous le plus grand investisseur financier de notre époque ? » La réponse, unanime, est toujours « Warren Buffet ». M. Buffet, en collaboration étroite avec son partenaire, Charlie Munger, a permis à Berkshire Hathaway Inc. – holding qui investit dans d'autres sociétés – d'atteindre une valeur exceptionnelle pour ses actionnaires depuis qu'il en a pris les rênes en 1965.

J'ai reçu, il y a plusieurs années, en cadeau une action de Berkshire Hathaway. Ce cadeau continue de rapporter, et pas seulement sur le plan financier. Il m'a permis d'observer les méthodes de MM. Buffet et Munger en matière d'investissement stratégique, sujet sur lequel je connais peu de choses, et de communication stratégique, que je connais mieux. En m'en tenant au domaine que je maîtrise, je peux dire que j'ai été impressionné par les compétences vues à l'œuvre. Paradoxalement, la réussite financière de Berkshire Hathaway a été telle qu'il s'est posé un problème de communication : comment faire pour que les actionnaires actuels et potentiels aient confiance en la capacité de l'entreprise à préserver un tel succès dans le futur ? Sans cette confiance, les actionnaires pourraient être tentés de vendre leurs titres et les acquéreurs potentiels d'investir ailleurs.

Ne vous méprenez pas, grâce à un excellent modèle d'entreprise et plusieurs atouts exceptionnels, Berkshire Hathaway a de beaux arguments à faire valoir concernant l'évolution de son titre. Mais avoir des arguments n'est pas pareil que les rendre séduisants – ce que Buffet n'oublie jamais de faire dans les rapports annuels de l'entreprise. Par exemple, pour asseoir très vite sa crédibilité (généralement dès la première ou deuxième page), il décrit une erreur qu'il a commise ou un problème que la société a rencontré l'année précédente et il examine les répercussions sur les résultats à venir. Plutôt que d'enterrer, de minimiser ou de masquer les difficultés, ce qui semble, hélas, monnaie courante dans d'autres rapports annuels, Buffet démontre qu'il est d'abord parfaitement conscient des problèmes que connaît son entreprise, puis tout à fait prêt à les révéler. Un avantage se dessine alors pour lui : lorsqu'il décrit ensuite les impressionnants atouts de Berkshire Hathaway, les lecteurs ont été

pré-suadés d'y croire bien plus fortement qu'avant. Après tout, ils proviennent d'une source tout à fait crédible.

Cette pratique n'est pas la seule arme de persuasion de M. Buffet. En février 2015, il semblait nécessaire d'exercer une influence plus grande, car le moment était venu, dans une lettre adressée aux actionnaires et commémorant le cinquantième anniversaire, de synthétiser les résultats de l'entreprise sur la période écoulée et d'annoncer que Berkshire Hathaway conserverait toute sa vitalité dans les années à venir. Une particularité implicite de cette commémoration d'un demi-siècle d'existence constituait un sujet d'inquiétude qui existait depuis quelque temps, mais avait été renforcé par un commentaire fait en ligne : après un demi-siècle de présence dans l'entreprise, Buffet et Munger n'étaient manifestement plus tout jeunes, et si l'un des deux venait à ne plus être à la tête de l'entreprise, les perspectives d'avenir de cette dernière et le cours de l'action pourraient fort bien dégringoler. Je me souviens avoir été troublé à la lecture de ce commentaire. Est-ce que mon action, dont la valeur avait plus que quadruplé sous la direction Buffet-Munger, allait tenir le coup si l'un des deux quittait son poste à cause de son âge ? Le moment était-il venu de vendre et de récolter mon extraordinaire bénéfice avant qu'il ne s'évapore ?

Dans sa lettre, M. Buffet a abordé sans ambages le problème – plus précisément dans la section intitulée « Les 50 prochaines années chez Berkshire ». Il y décrivait les conséquences positives à long terme du modèle éprouvé de Berkshire Hathaway, le rempart presque sans précédent que constituaient ses actifs financiers et la désignation déjà effective de la « bonne personne » à la tête de l'entreprise le moment venu. Mais l'élément le plus révélateur, pour moi qui suis un spécialiste de la persuasion au fait des techniques de pré-suasion, résidait dans les premiers mots employés par M. Buffet au début de cette section essentielle. Il réaffirmait son sérieux d'une manière très caractéristique, en évoquant d'abord une faiblesse potentielle : « Tournons-nous maintenant vers l'avenir. Gardez à l'esprit que si j'avais tenté, il y a cinquante ans, de sonder l'avenir, certaines de mes prédictions auraient été loin du compte. » Puis il a fait ce que je ne lui avais jamais vu ou entendu faire lors d'une allocution publique. Il a ajouté : « Ceci dit, je vais vous révéler ce que je répondrais à ma famille si elle m'interrogeait sur l'avenir de Berkshire. »

Il a enchaîné avec un argumentaire soigneusement construit pour donner les raisons de croire à la bonne santé économique de Berkshire Hathaway dans l'avenir : le modèle d'entreprise éprouvé, la solidité des actifs financiers, le choix minutieux du futur PDG. Aussi convaincants que puissent être ses arguments, M. Buffet avait agi de manière pré-suasive pour que je les juge encore plus persuasifs : il avait affirmé qu'il

allait me parler de ces arguments comme il le ferait à un membre de sa famille. À cause de tout ce que je savais sur cet homme, j'ai cru à sa déclaration. Résultat, depuis ce jour, je n'ai jamais envisagé sérieusement de vendre mon action Berkshire Hathaway. Il existe une scène mémorable dans le film *Jerry Maguire* où le rôle-titre, interprété par Tom Cruise, fait irruption dans une pièce, salue les personnes qui s'y trouvent (dont sa femme, Dorothy, dont il est séparé) et se lance dans un long monologue en énumérant toutes les raisons pour lesquelles elle devrait rester son épouse. Alors qu'il est arrivé à la moitié de la liste, Dorothy lève les yeux et interrompt son monologue avec cette réplique devenue célèbre : « Tu m'as eue sur ton bonsoir. » Dans sa lettre, M. Buffet m'a eu sur le mot « *famille* ».

Bien que sa lettre d'anniversaire commence à la page 24 du rapport, elle témoigne peut-être du fait que M. Buffet connaît la valeur de la pré-suasion, puisque, en haut de la première page, il conseille aux actionnaires de commencer par lire la lettre cadre. M. Munger en a également rédigé une pour le cinquantième anniversaire, publiée dans la version complète du rapport. Même s'il n'a pas relié ses propos au contexte familial, avant de prédire le maintien des résultats anormalement excellents de l'entreprise, il a adopté la technique de renforcer sa crédibilité en décrivant certaines erreurs commises par l'encadrement dans le passé. J'en dirai plus sur l'éthique de la persuasion au chapitre 13. Mais, pour l'heure, j'affirme que je ne considère absolument pas l'utilisation de cette méthode par M. Munger (ou M. Buffet) comme une forme de supercherie, mais bien plutôt comme l'illustration de la façon dont les communicants vraiment dignes de confiance peuvent être suffisamment intelligents (extrêmement intelligents, dans le cas de ces messieurs) pour reconnaître l'intérêt d'obtenir une confiance essentielle grâce à des déclarations exactes et pré-suasives.

Il est particulièrement instructif que, dans le lot de réactions favorables à sa lettre pour le cinquantième anniversaire (avec des déclarations telles que « Warren Buffet a écrit la meilleure lettre annuelle de sa carrière » et « Il faudrait être stupide pour ne pas investir dans des actions Berkshire Hathaway »), personne n'ait remarqué le cadre familial dans lequel Buffet avait si brillamment placé ses arguments. Je ne dirais pas avoir été surpris que cela passe inaperçu. Dans l'univers factuel et rigide des investissements financiers, l'option par défaut est de se concentrer sur le mérite du message. Et, bien entendu, il est vrai que le *mérite* (des arguments) peut se révéler être le message. Mais, dans le même temps, d'autres aspects de la communication efficace

peuvent devenir le message essentiel. Nous avons appris, grâce à Marshall McLuhan, que le *médium*, c'est le message ; grâce au principe de la preuve sociale, que la *multitude* peut être le message ; grâce au principe de l'autorité, que le *messenger* peut être le message ; et, désormais, grâce à la notion d'unité, que la *fusion* (du moi et de l'autre) peut être le message. Il vaut donc la peine de chercher quelles autres caractéristiques d'une situation, outre la parenté directe, se prêtent à la fusion perçue des identités.

Il faut cependant noter qu'un grand nombre de ces caractéristiques renvoient à des signes de parenté renforcés. Bien entendu, personne ne peut regarder à l'intérieur d'autrui afin de déterminer le pourcentage de gènes communs. Voilà pourquoi, en se montrant prudent du point de vue évolutionniste, on doit se fier à certains aspects de l'autre qui sont à la fois détectables et associés à un recoupement génétique – les plus évidents étant des similarités physiques et personnelles. Au sein des familles, les individus sont plus serviables avec les proches auxquels ils ressemblent. En dehors de l'unité familiale, ils se servent des ressemblances faciales pour juger (avec une précision assez bonne) leur degré de parenté avec des inconnus. On peut cependant être incité à faire preuve d'un favoritisme déplacé. À la vue de portraits photographiques retouchés, certains en viennent à faire plus confiance à une personne qui leur ressemble. Si ce visage qui présente des similarités est celui d'un candidat(e) politique, ils sont alors plus enclins à voter pour lui ou elle.⁹⁰

L'endroit

Il existe un autre signe généralement fiable de points communs génétiques. Il ne s'agit pas d'une ressemblance physique, mais d'une proximité physique. C'est le sentiment de venir du même endroit que l'autre. Son influence sur le comportement humain peut s'avérer saisissant. Pour décrire cet impact, il n'est pas de meilleur moyen que de résoudre certains mystères de la conduite humaine apparus à l'une des époques les plus poignantes de notre histoire : l'Holocauste. Commençons par le cadre physique le plus modeste avant de passer à des formes plus vastes.

Le foyer. Les humains, ainsi que les animaux, se comportent, pendant leur enfance, avec les êtres présents dans leur foyer comme s'il s'agissait de membres de leur famille. Bien que cet indice de parenté puisse parfois être trompeur, il est normalement juste, car les individus habitant la maison sont généralement des membres de la famille. En outre, plus la cohabitation dure, plus grand est l'attachement familial et plus marquée est la volonté de se sacrifier pour l'autre. Mais

un facteur associé entraîne les mêmes conséquences sans qu'il soit nécessaire de passer beaucoup de temps ensemble. Quand un individu voit ses parents satisfaire les besoins d'une autre personne au sein du foyer, il la considère un peu comme faisant partie de la famille et se montre plus volontiers généreux envers elle. Ce phénomène a un résultat fascinant : les enfants qui voient leurs parents ouvrir la porte de leur maison à toutes sortes de personnes aideront plus volontiers des inconnus, une fois adultes. À leurs yeux, ce sentiment collectif dépasse le cercle de la famille immédiate ou élargie et touche l'espèce humaine dans son ensemble.

Comment ce principe peut-il contribuer à résoudre un grand mystère de l'Holocauste ? L'histoire a retenu les noms des personnes altruistes les plus célèbres et brillantes de l'époque : Raoul Wallenberg, ce courageux suédois qui perdit la vie en s'efforçant sans cesse de sauver les autres, et l'industriel allemand Oskar Schindler, dont la « liste » a sauvé 1 100 Juifs. Cependant, ce qui est peut-être le geste altruiste le plus efficace de l'époque de l'Holocauste est resté relativement méconnu.

L'histoire a commencé à l'aube d'un jour d'été de 1940 quand deux cents Juifs polonais se sont rassemblés devant le consulat du Japon en Lituanie pour implorer de l'aide afin d'échapper à l'avancée rapide des nazis en Europe de l'Est. Le fait qu'ils aient choisi de solliciter les autorités japonaises est en soi un mystère. À l'époque, les gouvernements de l'Allemagne nazie et du Japon impérial entretenaient des liens étroits et partageaient les mêmes intérêts. En effet, quelques mois plus tard seulement, soit en septembre 1940, le Japon, l'Allemagne et l'Italie signaient officiellement le pacte tripartite, les trois pays devenant ainsi alliés. Pourquoi ces Juifs, détestés du Troisième Reich, se sont-ils mis à la merci de l'un des partenaires internationaux d'Adolf Hitler ? Quelle aide pouvaient-ils espérer du Japon ?

Avant qu'il ne développe des liens stratégiques étroits avec l'Allemagne nazie à la fin des années 1930, le Japon avait facilité l'accès à son territoire pour les Juifs déplacés afin de bénéficier des ressources financières et de la bonne volonté politique que la communauté juive internationale pouvait offrir en contrepartie. Dans la mesure où ce plan demeurerait fortement soutenu dans certains cercles japonais, le gouvernement ne revint jamais complètement sur la politique consistant à accorder des visas aux Juifs européens. Résultat paradoxal, dans les années précédant la guerre, puisque la plupart des pays (dont les États-Unis) refusaient l'entrée aux victimes désespérées de la Solution finale de Hitler, ce fut le Japon – l'allié de Hitler – qui leur

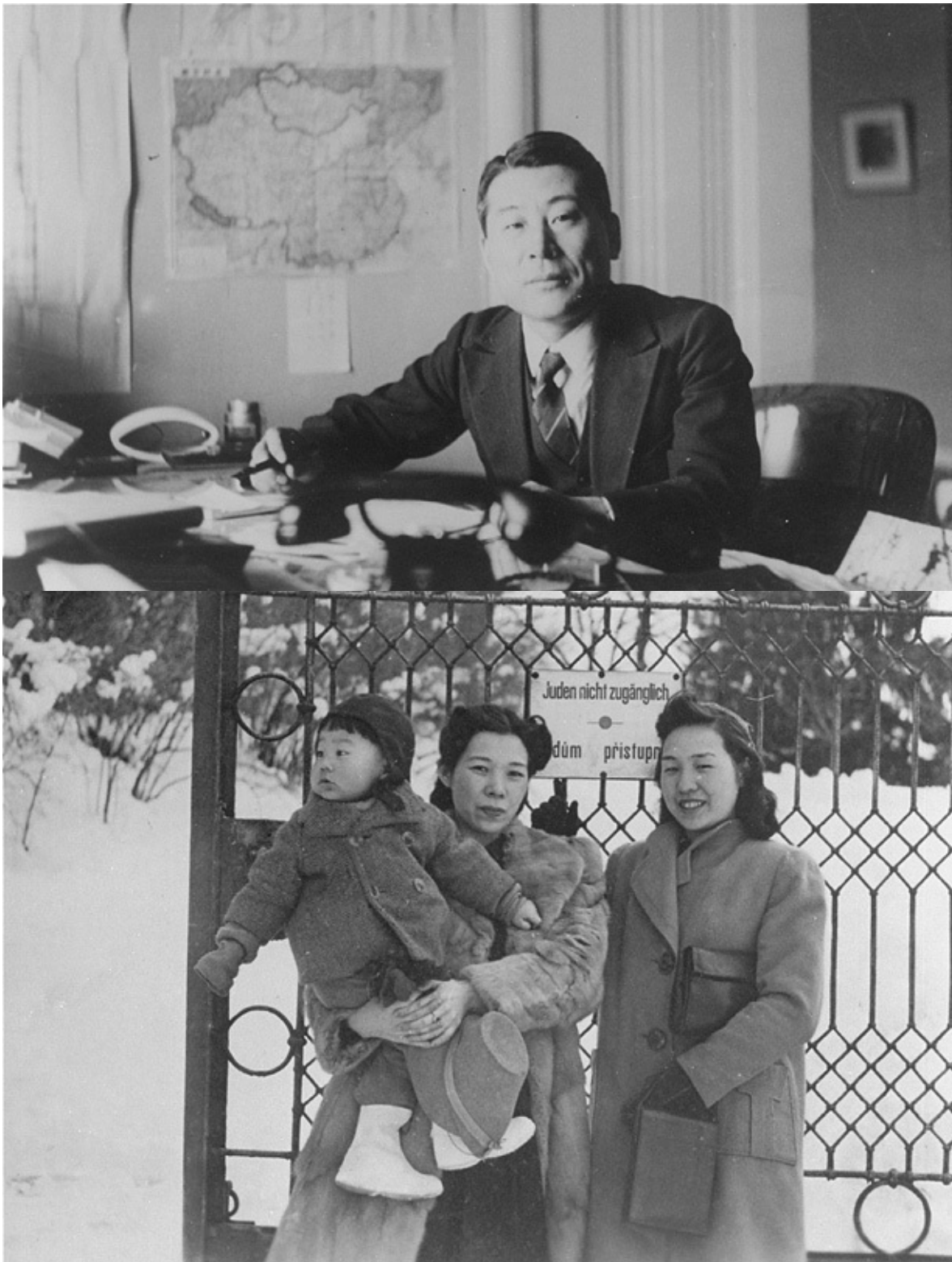
offrit un refuge à Shanghai, dans l'implantation juive contrôlée par les Japonais, et à Kobe, au Japon.

En juillet 1940, lorsque ces deux cents Juifs se massèrent devant les portes du consulat du Japon en Lituanie, ils savaient que l'homme derrière ces grilles était en mesure de leur offrir leur meilleure chance, et peut-être la dernière, d'être en sécurité. Il s'appelait Chiune Sugihara. C'était, selon toute apparence, leur sauveur inespéré. Diplomate en milieu de carrière, Sugihara était devenu consul général du Japon en Lituanie grâce à seize années de bons et loyaux services à différents postes. Ses bonnes références avaient facilité son ascension au sein du corps diplomatique : il était fils d'un membre du gouvernement et d'une famille de samouraïs. Il s'était fixé de grands objectifs professionnels, acquérant une bonne maîtrise du russe dans l'espoir de devenir un jour ambassadeur du Japon à Moscou. À l'instar de son homologue plus connu, Oskar Schindler, M. Sugihara adorait les jeux, la musique et les fêtes. Au premier abord, rien n'indiquait que ce diplomate aisé et hédoniste allait risquer sa carrière, sa réputation et son avenir en essayant de sauver des inconnus qui l'avaient réveillé un matin de bonne heure. C'est pourtant ce qu'il fit – en connaissant pertinemment les éventuelles conséquences de sa démarche pour lui et sa famille.

Après avoir parlé avec des membres du groupe rassemblé devant les portes du consulat, Sugihara admit le caractère critique de leur situation et envoya un câble à Tokyo demandant l'autorisation de leur accorder des visas. Malgré l'existence d'une certaine clémence pour les Juifs en matière de visa et d'installation, les supérieurs de Sugihara au ministère des Affaires étrangères craignaient que le maintien de cette politique ne nuise aux relations diplomatiques du Japon avec Hitler. Résultat, sa demande fut rejetée, tout comme ses deuxième et troisième requêtes, plus pressantes. C'est à ce moment de sa vie – à l'âge de 40 ans, sans une marque de déloyauté ou de désobéissance de sa part – que ce fonctionnaire professionnellement ambitieux et personnellement indulgent fit ce à quoi personne ne s'attendait. Il se mit à produire les documents de voyage, en s'opposant catégoriquement à des ordres explicites et formulés à deux reprises.

Ce choix fit voler sa carrière en éclats. En l'espace d'un mois, Sugihara fut transféré de son consulat général vers un poste bien moins prestigieux hors de Lituanie, où il perdit toute son indépendance. Il finit par être renvoyé du ministère des Affaires étrangères pour insubordination. Après la guerre, déshonoré, il dut gagner sa vie en vendant des ampoules. Mais, quelques semaines avant d'être contraint de fermer le consulat du Japon en Lituanie, il demeura fidèle au choix opéré, recevant les candidats à l'exil tôt le matin jusqu'à tard le soir et remplissant les papiers nécessaires

à leur fuite. Même après la fermeture du consulat et son installation dans un hôtel, il continua à faire des visas. Même après que la pression de sa tâche l'eut amaigri et épuisé, empêchant même sa femme d'élever leur bébé, il continua de remplir des papiers sans relâche. Même sur le quai de la gare, avant de prendre congé de ses candidats à l'exil, et même à bord du train, il remplit et mit dans les mains qui tenaient à la vie ces papiers salvateurs qui épargnèrent des milliers d'existences. Et enfin, alors que le train s'ébranlait, il salua bien bas et s'excusa auprès de ceux qu'il abandonnait à leur triste sort – implorant leur pardon pour ses faiblesses.



Sugihara et

sa famille. Après avoir rempli des milliers de visas pour des Juifs dans son bureau du consulat du Japon en Lituanie (photo du haut), Chiune Sugihara fut muté pour remplir des missions plus secondaires dans une Europe occupée par les nazis. En Tchécoslovaquie (photo du bas), il prit en photo sa famille (sa femme, son fils et sa belle-sœur) devant les grilles d'un parc arborant un panneau qui indiquait, en allemand : « Interdit aux Juifs ». La présence de ce panneau en arrière-plan était-elle un hasard ou s'agissait-il d'une ironie recherchée ? Pour en avoir le cœur net, regardez la main droite de la belle-sœur de Sugihara. *United States Holocaust Memorial Museum.* Avec l'aimable autorisation de Hiroki Sugihara pour les deux photos.

La décision de Sugihara d'aider des milliers de Juifs à s'exiler au Japon n'est probablement pas imputable à un seul facteur. Normalement, de multiples forces agissent et interagissent pour provoquer un acte de bienfaisance aussi extraordinaire. Mais, dans le cas de Sugihara, un facteur *national* ressort. Son père, fonctionnaire des impôts un temps envoyé en Corée, fit venir sa famille et ouvrit une auberge. Sugihara se souvenait avoir été profondément touché par la volonté de ses parents d'accueillir des clients, de satisfaire leurs besoins élémentaires en leur proposant un toit et de la nourriture dans la maison familiale, leur permettant même de prendre des bains et lavant leurs vêtements, même si certains étaient trop pauvres pour payer leur séjour. De ce point de vue, une raison – un sens très développé de la famille issu de la présence de différentes personnes à la maison – explique les efforts fournis par la suite par Sugihara pour aider des milliers de Juifs européens. Comme il l'indiqua au cours d'un entretien réalisé quarante-cinq ans après les événements, la nationalité et la religion de ces Juifs n'avaient aucune importance ; seul importait le fait qu'il fasse, comme lui, partie de l'espèce humaine et qu'ils aient besoin de son aide. Son expérience laisse entrevoir un conseil destiné aux futurs parents souhaitant que leurs enfants acquièrent une âme charitable : donnez-leur l'occasion, à l'intérieur du *foyer familial*, de côtoyer des personnes venues d'horizons très divers et traitez ces personnes comme si elles faisaient partie de la famille.

La dimension locale. Dans la mesure où les êtres humains ont évolué en tant qu'espèce à partir de groupes modestes mais stables d'individus génétiquement liés, nous avons également développé une tendance à préférer les personnes qui, en dehors du foyer familial, vivent près de nous. On a même inventé un mot pour illustrer cette tendance : le localisme. L'influence parfois énorme de cette tendance se constate dans le voisinage d'une communauté. Penchons-nous sur deux événements de l'Holocauste pour en avoir une confirmation flagrante.

Le premier nous est rapporté par le sociologue Ronald Cohen, qui a relaté une forme abominable de localisme perpétrée par un garde dans un camp de concentration nazi. Dans les camps de travail, lorsqu'un prisonnier enfreignait une règle, il n'était pas rare qu'on aligne tous les prisonniers et qu'un garde les passe en revue en comptant jusqu'à dix. Il s'arrêtait tous les dix prisonniers et tuait d'une balle la personne devant qui il s'était arrêté. Cohen a raconté qu'un garde expérimenté exécutait cette tâche de manière routinière quand, un jour, il fit quelque chose de différent : arrivant à hauteur du malheureux dixième prisonnier, il haussa un sourcil et tua le onzième. On peut avancer plusieurs raisons pour expliquer son geste. Peut-être que le dixième prisonnier épargné avait fourni de louables efforts par le passé ou qu'il

avait remarqué chez lui une force, une intelligence ou une santé remarquable qui prédisait une productivité exceptionnelle. Mais quand un autre garde (la source de Cohen, en l'occurrence) lui demanda une explication, il s'avéra que son choix n'était motivé par aucune de ces considérations pratiques. Sa justification parlait d'elle-même : il s'était aperçu que l'homme venait de la même ville que lui.

Après avoir décrit l'épisode dans un article spécialisé, Cohen en précisa un aspect profondément contradictoire : « Bien que consciencieusement engagé dans une opération de massacre, ce garde s'était montré clément et compatissant avec un membre du groupe visé. » Si Cohen n'a pas continué de développer le thème, il est important d'identifier le facteur suffisamment puissant pour avoir fait d'un tueur de sang-froid participant à un génocide un exécutant « clément et compatissant ». Les deux personnes venaient du même endroit.

Examinons maintenant comment ce même facteur d'unité, au cours de cette même période de l'histoire, a produit un résultat radicalement différent. Plusieurs récits historiques de personnes qui ont sauvé des Juifs pendant l'Holocauste illustrent un phénomène peu étudié mais valant la peine d'être examiné : dans l'immense majorité des cas, les sauveurs choisissant d'héberger, de nourrir et de cacher ces cibles de la persécution nazie ne se sont pas spontanément mis en quête de ces victimes pour leur offrir leur aide. Détail encore plus remarquable, les victimes ne sollicitaient pas elles-mêmes de l'aide. Il s'agissait plutôt d'un proche ou voisin qui demandait de l'assistance pour le compte d'une personne ou d'une famille pourchassée. Concrètement, ces sauveurs ne donnaient donc pas leur assentiment à des inconnus dans le besoin, mais à leurs proches et voisins.

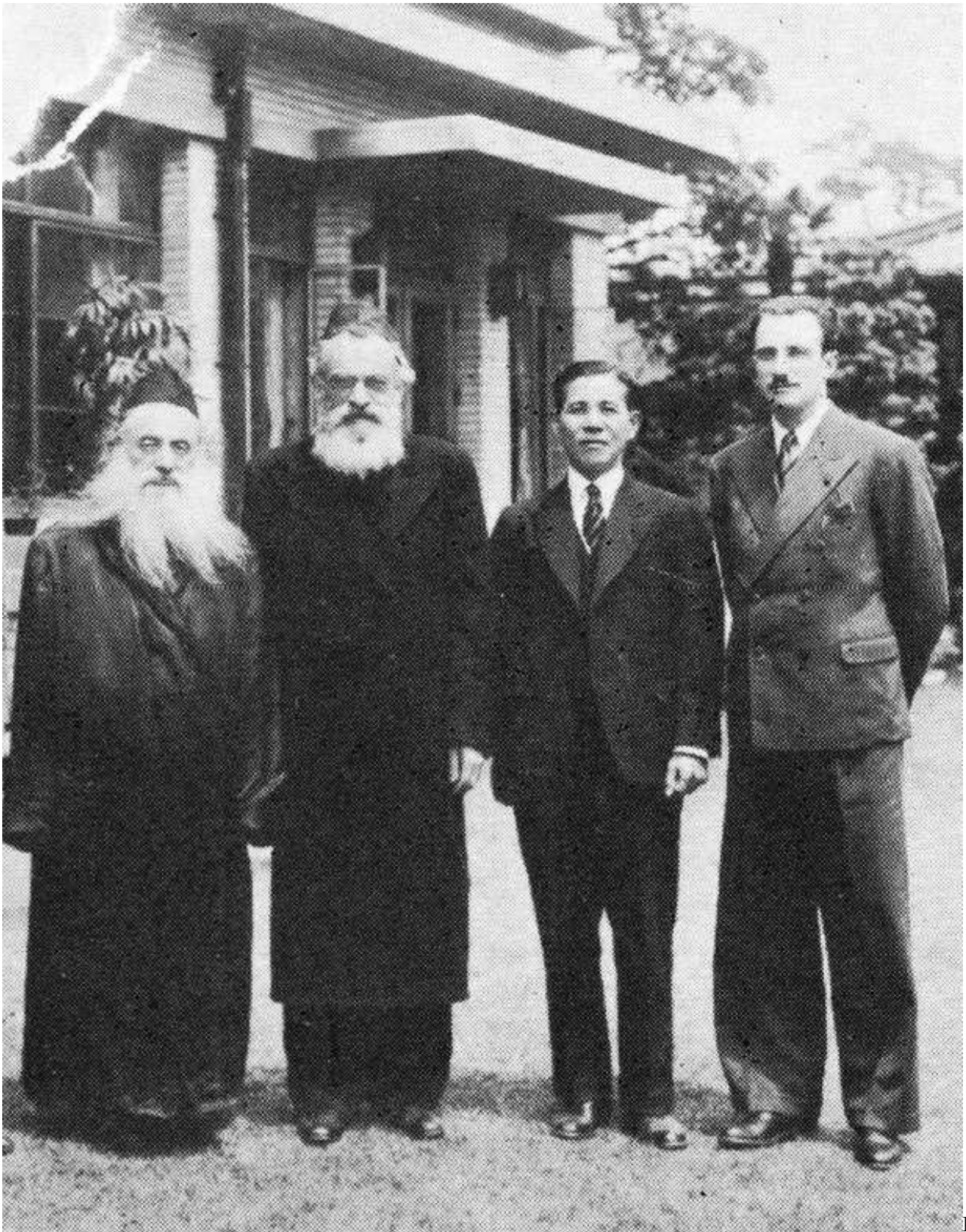
Bien entendu, certains agissaient avant tout par compassion pour les individus victimes de ces persécutions. Après avoir recueilli une première réfugiée se trouvant sur le pas de sa porte, le pasteur protestant André Trocmé persuada d'autres habitants du Chambon-sur-Lignon de nourrir, d'héberger, de cacher et d'exfiltrer des milliers de Juifs pendant l'occupation nazie. La question la plus intéressante dans l'extraordinaire histoire de Trocmé n'est pas de savoir comment il prit soin de cette première réfugiée, mais plutôt comment il s'organisa pour sauver de nombreuses autres personnes par la suite : il commença par solliciter l'aide de personnes qui avaient du mal à lui refuser quelque chose – ses proches et voisins –, puis il insista pour qu'elles fassent de même auprès de leurs proches et voisins. Grâce à l'exploitation stratégique de ces *unités*, il devint plus qu'un héros compatissant. Il fut un héros excessivement couronné de succès.^{91 92}

La région. Même la provenance d'une même région peut déclencher un sentiment d'appartenance. Dans le monde entier, les championnats de sports collectifs favorisent l'émergence d'un sentiment de fierté chez ceux qui habitent à proximité des clubs concernés – comme si les *habitants* eux-mêmes remportaient la victoire. Rien qu'aux États-Unis, la recherche confirme ce principe général de diverses manières : des citoyens étaient plus enclins à participer à une enquête si elle était organisée par une université de leur État ; les personnes apprenant des pertes américaines en Afghanistan devenaient plus hostiles à la guerre si les soldats victimes étaient originaires du même État qu'elles ; si nous revenons deux siècles en arrière, au moment de la guerre de Sécession, lorsque des fantassins venaient de la même région, ils risquaient moins de désertir, car ils demeuraient fidèles à leurs unités plus soudées. Des supporteurs aux combattants, nous pouvons constater l'influence considérable des identités régionales sur l'expression d'un sentiment d'appartenance. Mais c'est un autre événement en apparence déconcertant de l'Holocauste qui illustre le mieux ce phénomène.

Bien que les visas délivrés par Chiune Sugihara aient sauvé des milliers de Juifs, quand ils arrivèrent dans les territoires contrôlés par les Japonais, ils rejoignirent un contingent encore plus imposant de réfugiés juifs, concentré à Kobe, au Japon, et dans la ville de Shanghai. Après l'attaque japonaise de Pearl Harbor, en 1941, qui précipita les États-Unis dans la Seconde Guerre mondiale, toutes les entrées et sorties de réfugiés du Japon cessèrent, la sécurité de la communauté juive devenant dès lors précaire. Après tout, le Japon était un véritable complice de guerre aux côtés d'Adolf Hitler et devait donc rester solidaire dans son alliance avec ce violent antisémite. En outre, en janvier 1942, le plan d'extermination des Juifs planifié par Hitler fut officialisé lors de la conférence de Wannsee, à Berlin. La Solution finale devenant une politique officielle de l'Axe, les autorités nazies commencèrent à insister pour que Tokyo étende cette « solution » aux Juifs japonais. Des propositions impliquant camps de la mort, expériences médicales et noyades collectives en mer furent transmises à Tokyo à la suite de cette conférence. Cependant, malgré les conséquences potentiellement désastreuses pour ses relations avec Hitler, le gouvernement japonais résista à ces pressions au début de 1942 et tint bon jusqu'à la fin du conflit. Pourquoi ? La réponse est peut-être liée à une série d'événements survenus plusieurs mois auparavant. Les nazis avaient dépêché à Tokyo Josef Meisinger, colonel de la Gestapo surnommé le « Boucher de Varsovie » pour avoir ordonné l'exécution de

16 000 Polonais. À son arrivée, en avril 1941, Meisinger commença à insister pour que soit mise en œuvre par le Japon une politique violente à l'égard des Juifs – il disait qu'il se ferait un plaisir d'aider à sa conception et à son application. Ne sachant pas comment réagir et souhaitant entendre l'avis des deux camps, des membres haut placés du gouvernement militaire japonais appelèrent la communauté de réfugiés juifs pour qu'elle envoie deux dirigeants assister à une réunion qui allait grandement influencer leur avenir. Les deux représentants étaient des leaders religieux respectés, mais chacun à leur manière. L'un, le rabbin Moses Shatzkes, était connu pour être un homme studieux et était l'un des plus brillants spécialistes du Talmud d'Europe. L'autre, le rabbin Shimon Kalisch, était bien plus âgé et connu pour son extraordinaire capacité à comprendre le fonctionnement de l'être humain – un psychologue social, si l'on peut dire.

Après leur entrée dans la salle de réunion, les deux hommes et leurs traducteurs se tinrent devant un tribunal constitué de membres influents du haut commandement japonais, qui allaient décider de la survie de leur communauté et qui posèrent rapidement deux questions décisives : pourquoi nos alliés les nazis vous détestent autant ? Pourquoi devrions-nous trancher en votre faveur ? Le rabbin Shatzkes, éminent spécialiste, bien conscient de toute la complexité des enjeux historiques, religieux et économiques, n'avait pas de réponse toute prête. Mais la connaissance du rabbin Kalisch de la nature humaine lui permit de délivrer le plus impressionnant message persuasif qu'il m'ait été donné de rencontrer en plus de trente ans d'études sur la question. Il dit d'un ton calme : « Parce que nous sommes des Asiatiques, *comme vous*. »



Les rabbins au Japon. Pendant toute la Seconde Guerre mondiale, les Japonais résistèrent aux nazis qui insistaient pour qu'ils traitent très durement les Juifs. Une raison de cette résistance pourrait être la déclaration de l'un des deux rabbins (photographiés avec leurs escortes le jour de la réunion décisive), qui associa son peuple à celui des représentants japonais, en excluant les nazis. *Avec l'aimable autorisation de Marvin Tokayer.*

Malgré sa brièveté, cette déclaration était bien sentie. Elle modifia l'identité des officiers japonais, qui n'était plus définie à partir d'une alliance temporaire en temps de guerre, mais à partir d'une réciprocité régionale et génétique. Elle parvint à le faire en sous-entendant que la race supérieure aryenne revendiquée par les nazis était intrinsèquement différente des peuples d'Asie. Grâce à une seule observation percutante, les Juifs se retrouvaient liés aux Japonais, contrairement aux nazis (qui proclamaient pourtant l'être). La réponse du vieux rabbin produisit un effet spectaculaire sur les officiers japonais. Après un silence, ils s'entretenirent entre eux, puis annoncèrent la suspension de la réunion. À leur retour, le représentant militaire le plus haut gradé se leva et donna l'assurance que les rabbins avaient espérée : « Retournez voir votre communauté et dites-lui que nous allons garantir sa sécurité et sa tranquillité. Tant que vous serez sur le territoire japonais, vous n'aurez rien à craindre. »⁹³

Il ne fait aucun doute que les pouvoirs d'unification de la famille et de l'endroit peuvent être exploités par un communicant habile – preuve en est l'efficacité de Warren Buffet et du rabbin Kalisch. Dans le même temps, un autre facteur d'unification peut servir à ceux qui cherchent à jouer de leur influence. Il ne vient pas de l'appartenance à un même ensemble généalogique ou géographique, mais de *l'agir* ensemble, en même temps ou de concert. Voici ce facteur.

CHAPITRE 12 : UNITÉ 2 – AGIR ENSEMBLE

Ma collègue, la professeure Wilhelmina Wosinska, se souvient avoir grandi dans la Pologne contrôlée par les Soviétiques, dans les années 1950 et 1960, avec des sentiments partagés. Côté négatif, outre les pénuries permanentes des produits de base, les libertés individuelles étaient bafouées de toutes sortes de manières, ce qui était décourageant, qu'il s'agisse de la prise de parole, de la vie privée, des informations, des différences d'opinions et des voyages. Et pourtant, elle et ses camarades de classe devaient prendre la situation de manière positive, état d'esprit nécessaire pour établir un ordre social juste et équitable. Ces sentiments positifs étaient régulièrement affichés et alimentés par des célébrations, au cours desquelles les participants chantaient et défilaient ensemble en agitant des drapeaux de concert. Les effets, dit-elle, étaient impressionnants : physiquement entraînants, émotionnellement inspirants et psychologiquement réconfortants. Elle ne s'était jamais sentie aussi attirée par le principe « Un pour tous, tous pour un » qu'au milieu de ces mouvements soigneusement chorégraphiés et redoutablement coordonnés. J'ai entendu la professeure Wosinska parler de ces activités au cours d'une présentation sobre sur la psychologie de groupe. Malgré le contexte universitaire, la description de sa participation lui fait invariablement hausser le ton, lui met le rouge aux joues et lui illumine le regard. Ces expériences *synchronisées* prennent littéralement aux tripes, révélant ainsi leur caractère primitif et central pour la condition humaine.

En effet, les archives archéologiques et anthropologiques sont claires sur ce point : toutes les sociétés humaines ont développé des moyens de réagir ensemble, à l'unisson, à travers des chansons, des défilés, des rituels, des chants, des prières et des danses. Cela dure en outre depuis la préhistoire. Les danses collectives, par exemple, sont illustrées de manière extraordinaire dans les dessins, l'art et les peintures rupestres du Néolithique et du Chalcolithique. La science du comportement est tout aussi claire sur les explications. Quand les êtres humains agissent tous ensemble, une unité se forme. Le sentiment de solidarité qui naît alors sert parfaitement les intérêts des sociétés, générant une loyauté et un sacrifice de soi à un degré que l'on retrouve plutôt au sein de familles plus restreintes. Ainsi, les sociétés humaines, même antiques, semblent avoir découvert, pour créer des liens au sein d'un groupe, des « technologies » impliquant une réaction coordonnée. Les effets sont analogues à ceux de la parenté : sentiment d'appartenance à un groupe, fusion et confusion entre soi et l'autre.



Des danseurs du Néolithique. Selon l'archéologue Yosef Garfinkel, l'art préhistorique représentait presque toujours les interactions sociales sous forme de danses. Peinture rupestre de Bhimbetka, en Inde. © Arindam Banerjee/Dreamstime.com

Le sentiment de ne faire qu'un avec les autres semble rare, mais ce n'est pas le cas. Il peut s'obtenir facilement et de multiples manières. Dans une série d'études, les participants jouaient à un jeu leur permettant de gagner de l'argent. Mais, pour cela, ils devaient faire soit le même choix que leur partenaire, soit un choix différent. Par rapport aux participants pour lesquels le gain d'argent passait par des choix différents, ceux qui devaient faire des choix identiques considéraient que leur partenaire leur ressemblait plus. Le fait d'agir de concert avec une autre personne augmentait la ressemblance perçue.

Une autre étude a montré que la réaction synchrone entre deux personnes n'a pas besoin de reposer sur un mouvement pour créer cette perception. Elle peut également impliquer une réaction sensorielle. Des participants regardaient la vidéo d'un inconnu dont le visage était caressé à l'aide d'une brosse douce pendant que l'on faisait de même sur leur propre visage, le sens et l'ordre des caresses étant identiques (pour certains participants) ou différents (pour d'autres participants). Les résultats furent incroyables : ceux qui vivaient une expérience sensorielle identique considéraient qu'ils ressemblaient plus à l'inconnu sur le plan de l'apparence et de la personnalité. Encore plus incroyable, une identité moi-l'autre trouble émergea, certains participants décrivant une expérience plus intense : « J'avais le sentiment que mon visage prenait l'aspect de celui de la vidéo », « Parfois, j'avais l'impression que si j'avais bougé les

yeux, les yeux de la personne apparaissant dans la vidéo auraient également bougé », « C'était comme si les sensations tactiles éprouvées étaient provoquées par la brosse apparaissant dans la vidéo ».

Si le fait d'*agir* ensemble – sur les plans moteur, vocal ou sensoriel – peut servir de substitut au fait d'*être* ensemble au sein d'une relation de parenté, nous devrions constater des conséquences similaires pour les deux formes d'unité. Et c'est le cas. Deux de ces conséquences sont particulièrement importantes pour les personnes cherchant à être plus influentes : une sympathie accrue et un plus grand soutien de la part des autres, l'une et l'autre pouvant s'obtenir de manière pré-suasive.⁹⁴

La sympathie

Lorsque les gens agissent ensemble, ils ont non seulement le sentiment d'être plus semblables, mais également une image de l'autre plus positive au sein de leur groupe. Cette ressemblance accrue se transforme en plus grande sympathie. Ces actions peuvent englober le pianotage en laboratoire, des sourires dans une conversation ou des ajustements corporels dans une interaction professeur-étudiant – autant d'actions qui, si elles sont synchronisées, peuvent inciter les gens à avoir un jugement plus positif sur l'autre. Mais un groupe de chercheurs canadiens s'est demandé s'il pouvait obtenir un résultat socialement plus important grâce à un mouvement coordonné : la faculté de transformer la ressemblance en sympathie pouvait-elle servir à réduire les préjugés de nature raciale ? Les chercheurs ont remarqué que, si nous essayons, en temps normal, d'être en phase avec les membres de notre groupe, ce n'est pas une tendance que nous affichons avec les personnes extérieures à ce groupe. Ils estiment que les différences qui s'ensuivent en termes de sentiment d'unité sont peut-être en partie responsables de la propension de l'être humain à préférer le groupe. Dans ce cas, faire en sorte que les gens ajustent leurs actions sur celles des individus extérieurs au groupe pourrait diminuer ce penchant.

Pour mettre cette idée à l'épreuve, ils ont mené une expérience au cours de laquelle des sujets blancs regardaient des clips vidéo de personnes noires buvant une petite gorgée d'eau dans un verre qu'il posait ensuite sur une table. Certains sujets se contentaient de regarder les clips, tandis que d'autres devaient reproduire exactement les gestes effectués à l'écran en buvant une petite gorgée d'eau du verre placé devant eux. Par la suite, dans une procédure conçue pour évaluer leurs préférences raciales cachées, les sujets qui s'étaient contentés d'observer les acteurs noirs affichaient une

préférence pour les Blancs. Mais ceux qui avaient synchronisé leurs gestes sur ceux des acteurs noirs ne manifestaient pas cette préférence.

Avant de tirer des conclusions hâtives de cette expérience, nous devons admettre que le changement positif était mesuré seulement quelques minutes après la procédure d'unification. Les chercheurs n'ont avancé aucune preuve indiquant que ces changements perduraient après l'expérience ou en dehors de l'environnement dans lequel s'était déroulé l'exercice. Malgré cette mise en garde, un certain optimisme peut être de mise, car une approche moins déformée des préférences endogroupe/exogroupe peut suffire à faire la différence dans une situation bien précise telle qu'un entretien d'embauche, une visite de vendeurs ou une première réunion.⁹⁵

Le soutien

Bon, il est donc solidement prouvé qu'agir avec d'autres personnes, même des inconnus, fait naître un sentiment d'unité et une plus grande sympathie. Mais les formes d'unité et de sympathie naissant d'une réaction coordonnée sont-elles suffisamment fortes pour modifier de manière significative le principal critère de l'influence sociale et obtenir un comportement lié ? Deux études contribuent à répondre à cette question. L'une d'elles étudiait l'aide accordée à une seule personne à qui l'on avait inculqué auparavant un sentiment d'unité et l'autre étudiait la coopération au sein des membres d'une équipe à qui l'on avait inculqué auparavant un sentiment d'unité. Dans les deux cas, le comportement attendu était le sacrifice de soi.

Dans la première étude, les participants écoutaient une série de bips sonores au casque tout en pianotant sur une table au rythme de ce qu'ils entendaient. Certains écoutaient les mêmes bips que leur partenaire et se retrouvaient donc à pianoter de concert avec cette personne. D'autres écoutaient une suite de bips différente de celle qu'entendait leur partenaire. Les deux membres du binôme n'étaient donc pas synchronisés. Par la suite, tous les participants apprirent qu'ils pouvaient librement quitter l'étude, mais que leurs partenaires devaient rester pour répondre à une longue série de problèmes de maths et de logique. Cependant ils pouvaient choisir de rester pour aider leur partenaire en prenant en charge eux-mêmes certaines tâches. Les résultats ne laissèrent aucun doute sur la capacité pré-suasive de l'activité coordonnée à favoriser le sacrifice de soi et l'entraide. Si seuls 18 % des participants qui n'avaient pas pianoté sur la table au même rythme que leur partenaire ont choisi de rester pour

aider ce dernier, 49 % de ceux qui avaient pianoté de concert avec leur partenaire ont décidé de sacrifier leur temps libre pour l'assister.

Un autre groupe de chercheurs a mené la seconde étude, employant une ancienne tactique militaire pour instaurer une cohésion de groupe. Après avoir réparti les participants dans des équipes, les chercheurs ont demandé à certaines d'entre elles de marcher ensemble, *au pas*, pendant un certain temps. Ils ont demandé aux autres de marcher pendant la même durée, mais normalement. Par la suite, tous les membres des équipes ont joué à un jeu financier au cours duquel ils pouvaient maximiser leurs chances d'accroître leurs gains, ou renoncer à cette opportunité afin de s'assurer que leurs coéquipiers s'en sortaient financièrement très bien. Les membres des équipes qui avaient marché au pas ensemble de manière pré-suasive se sont montrés plus coopératifs (+ 50 %) envers leurs coéquipiers que ceux qui avaient marché ensemble normalement. Une étude complémentaire a contribué à expliquer pourquoi : la synchronisation préliminaire a fait naître un sentiment d'unité, lequel a renforcé la volonté de sacrifier un gain personnel pour le bien du groupe.⁹⁶

Il semble ainsi que les groupes puissent favoriser l'unité, la sympathie et un comportement d'entraide dans diverses situations en commençant par réunir les conditions nécessaires à une réponse synchronisée. Mais les tactiques que nous avons passées en revue jusqu'ici – pianotage simultané, absorption d'une gorgée d'eau et caresse du visage – ne semblent pas pouvoir être mises en œuvre facilement, tout du moins pas à grande échelle. Marcher au pas est peut-être préférable à cet égard, mais seulement de manière marginale. N'existe-t-il pas un mécanisme, applicable de manière générale, que les entités sociales pourraient mettre en place afin de favoriser une telle synchronisation et d'inciter les membres de groupes à atteindre des objectifs collectifs ? Eh bien, oui : la musique. Et les locuteurs individuels ont de la chance, elle peut être exploitée pour orienter les autres vers les objectifs d'un seul agent d'influence.

La musique dans la lutte d'influence

Le fait que l'on retrouve la musique dès le début de l'histoire de l'humanité et dans toutes les sociétés s'explique très bien. Grâce à une collection unique de régularités perceptibles (rythme, mesure, intensité, battement et temps), la musique possède un

rare pouvoir de synchronisation. Les auditeurs peuvent facilement s'aligner les uns sur les autres du point de vue moteur, sensoriel, vocal et émotionnel – situation qui mène à des signes d'unité familiers tels que la fusion moi-l'autre, la cohésion sociale et l'entraide.

À cet égard, prenez les résultats d'une étude menée en Allemagne sur des enfants de 4 ans. Dans le cadre d'un jeu, certains marchaient en cercle avec un partenaire en chantant et en faisant des mouvements au rythme de la musique diffusée. D'autres faisaient presque la même chose, mais sans accompagnement musical. Ensuite, quand les enfants avaient l'occasion de faire preuve d'altruisme, ceux qui avaient chanté et marché ensemble en rythme avec la musique étaient trois fois plus enclins à aider leur partenaire que ceux qui n'avaient pas vécu l'expérience musicale pré-suasive.

Les auteurs de l'étude ont relevé des éléments très instructifs sur l'altruisme observé. Tout d'abord, ils ont remarqué que cela constituait un sacrifice de soi, car l'enfant apportant son aide devait renoncer à son temps de jeu pour seconder son petit camarade. Le fait que l'association musique et mouvement augmente de manière spectaculaire la probabilité d'un sacrifice de soi ultérieur doit être une révélation pour n'importe quel parent ayant essayé de modifier les choix égoïstes qui caractérisent l'enfant de 4 ans en train de jouer. (« Léa, laisse Lucas jouer avec ce jouet. C'est son tour. Léa ? *Léa* ! Léa, reviens tout de suite ici avec ce jouet ! ») Le second commentaire remarquable des auteurs me semble au moins aussi important que le premier : le sacrifice de soi des enfants n'intervenait pas après qu'ils eurent pesé de manière rationnelle le pour et le contre de leur démarche altruiste, laquelle était spontanée, intuitive et basée sur une connexion émotionnelle qui accompagne naturellement l'engagement musical. Les implications de cet élément en termes d'influence sociale sont importantes.⁹⁷

Des systèmes à l'œuvre

Les spécialistes de l'étude du comportement ont pendant longtemps défendu l'existence de deux moyens d'évaluation et de connaissance. La plus récente de ces thèses à avoir très largement attiré l'attention est celle de Daniel Kahneman traitant de la distinction entre le système 1 et le système 2. Le premier est rapide, associatif, intuitif et souvent émotionnel, tandis que le second est plus lent, réfléchi, analytique et rationnel. La séparation des deux approches est tirée de la preuve que l'activation de l'un entraîne l'inhibition de l'autre. Tout comme il est difficile de bien réfléchir

sérieusement à un événement tout en le vivant sur le plan émotionnel, il n'est pas évident de vivre pleinement un événement tout en l'analysant de façon logique. Il existe une conséquence sur le plan de l'influence : les personnes souhaitant persuader les autres feraient bien d'ajuster l'orientation système 1 ou système 2 de leur message à celle du destinataire. Ainsi, si vous envisagez d'acheter une voiture avant tout en fonction de ses caractéristiques émotionnelles (ligne séduisante et pouvoir d'accélération grisant), le vendeur serait bien avisé de vous convaincre en employant des arguments liés aux sentiments. La recherche laisse entendre que le simple fait de dire « Je *sens* que celle-ci est faite pour vous » sera plus efficace. Mais si votre motivation est plus rationnelle (faible consommation et valeur de reprise), « Je *pense* que celle-ci est faite pour vous » aura plus de chance de faire mouche.⁹⁸

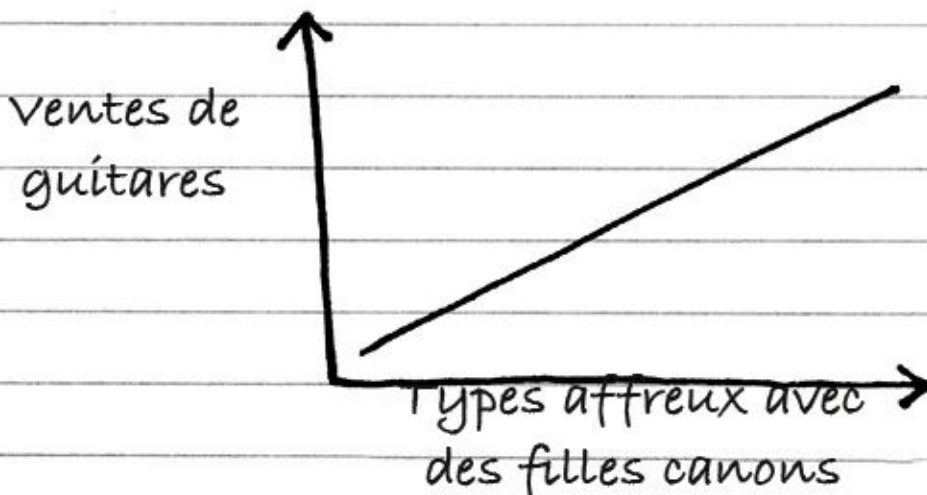
L'influence de la musique relève du système 1. Quand il a des réactions sensorielles et viscérales, l'être humain chante, tourne, ondule et se balance en rythme avec la musique et avec ses semblables s'il n'est pas seul. Il réfléchit rarement de manière analytique quand la musique envahit son esprit. Sous l'influence de la musique, la voie rationnelle et réfléchie est difficile d'accès et donc très largement inutilisable. Deux commentaires en apportent la preuve. Le premier, émanant de Voltaire, est méprisant ; il affirmait : « Ce qui est trop stupide pour être parlé est chanté. » Le second, un adage du monde de la publicité, est tactique : « Si vous ne parvenez pas à convaincre votre auditoire avec des faits, chantez vos arguments. » Ainsi, les communicants dont les idées ont une puissance de feu limitée ne doivent pas abandonner le combat. Ils peuvent opter pour une attaque de flanc. Armés de musique et de chansons, libre à eux de mener campagne sur un terrain où la rationalité a peu d'influence et où l'emportent l'harmonie, la synchronie et l'unité.

Cette découverte m'a aidé à résoudre un ancien mystère, particulièrement vexant pour le jeune homme sans talent musical que j'étais : pourquoi les jeunes femmes sont-elles si attirées par les musiciens ? Il n'y a pas de logique à cela, n'est-ce pas ? Précisément. Peu importe que la probabilité d'une relation réussie avec la plupart des musiciens soit notoirement faible. Il s'agit là de probabilités *rationnelles*. Et peu importe que les perspectives économiques actuelles et futures des musiciens soient également faibles. Il s'agit là de raisons *économiques*. La musique est éloignée de ces contingences pratiques, c'est une question d'harmonies – d'harmonies mélodiques qui conduisent à des harmonies émotionnelles et relationnelles. En outre, leurs bases communes étant l'émotion et l'harmonie, la musique et l'amour sont très fortement liés. Quel est, selon vous, le pourcentage de chansons contemporaines parlant d'amour ? Selon un décompte systématique récent, il est de 80 %, soit une grande

majorité. C'est incroyable. Nous ne passons pas la majorité de notre temps à penser, parler et écrire sur l'amour. C'est pourtant le cas lorsque nous chantons.

Je comprends désormais pourquoi les jeunes femmes, qui sont à un âge où l'on s'intéresse le plus à l'amour et à la musique, ont un faible pour les musiciens. La force des liens entre ces deux formes d'expérience fait qu'il est très difficile de résister aux musiciens. Vous voulez des preuves scientifiques ? Si votre réponse est non, imaginez que je vous chante les résultats d'une étude française au cours de laquelle les chercheurs (au départ sceptiques) amenaient un homme à aborder de jeunes femmes et à leur demander leur numéro de téléphone alors qu'il portait un étui à guitare, un sac de sport, ou rien du tout :

*Des scientifiques français
Se demandaient si la probabilité
Qu'une guitare transportée
Par un type intéressé
Lui permettrait de faire le plein de coordonnées
Et le nombre de numéros récoltés
A plus que doublé*



Transformer des tocards en héros de guitare. Via [@jessicahagy](#) et [thisisindexed.com](#).

Si on désire persuader le mieux possible, l'enseignement essentiel à tirer de cette section n'est pas simplement que la musique correspond au système 1 ou que les gens agissent imprudemment lorsqu'on les oriente vers ce type de réaction. La leçon

d'ordre plus général à retenir, c'est qu'il faut surtout adapter le système 1 ou 2 d'une communication persuasive au système 1 ou 2 de l'état d'esprit du public visé. Aux destinataires dont les objectifs sont non rationnels et hédonistes, il faut envoyer des messages renfermant des éléments non rationnels, tels qu'un accompagnement musical, alors qu'à ceux dont les objectifs sont rationnels et pragmatiques, les messages doivent contenir des ingrédients rationnels, tels que des faits. Dans son remarquable ouvrage, *Persuasive Advertising: Evidence-Based Principles*, le spécialiste du marketing J. Scott Armstrong indique que, dans une analyse de 2008 de trente-deux publicités télévisées de trente secondes, 87 % comportaient de la musique. Mais cet ajout habituel de musique au message pourrait bien être imparfait, car Armstrong a également examiné cette recherche et en a conclu que la musique ne devait être employée que pour promouvoir les produits courants et liés à des sensations (aliments à grignoter, parfums), dans un contexte émotionnel – à savoir quand il est rare que l'on réfléchisse. Pour les produits à usage personnel d'une grande importance, se défendant par de solides arguments (équipement de sécurité, logiciels) – pour lesquels la réflexion sera sans doute constructive –, une musique de fond nuit à l'efficacité de la publicité.⁹⁹

L'échange réciproque continu

Au début de 2015, un article du *New York Times* a suscité un formidable intérêt et de très nombreux commentaires de la part des lecteurs, son succès devenant véritablement viral et l'inscrivant comme l'un des articles les plus partagés dans l'histoire du *Times*. Pour un quotidien d'information comme le *Times*, cela peut ne pas sembler extraordinaire, vu sa haute tenue journalistique sur des sujets nationaux et internationaux, mais cet article n'est pas paru dans les rubriques Politique, Entreprise, Technologie, Science ou Santé, mais dans la rubrique Mode & Style. Comme l'indique le titre du texte, « Ce qu'il faut faire pour tomber amoureux de n'importe qui », son auteure, Mandy Len Catron, affirme avoir trouvé une façon merveilleusement efficace de créer les intenses liens émotionnels et sociaux de l'amour – en l'espace de quarante-cinq minutes ! Elle sait que cela marche, dit-elle, parce que cela a réussi pour elle.

Cette technique est tirée d'un programme de recherche lancé par un couple de psychologues, Arthur et Elaine Aron, qui l'ont trouvée lors de leurs investigations sur les relations intimes. Elle implique une forme spécifique d'action coordonnée, dans

laquelle les partenaires s'engagent dans un échange réciproque à tour de rôle. D'autres psychologues ont démontré que des antécédents dans les échanges de services conduisent les personnes à en consentir d'autres à leur partenaire, quelle que soit la personne à avoir rendu le dernier service. Cette tendance correspond bien à l'histoire des Harrison acceptant d'héberger un étudiant de 18 ans qu'ils n'avaient jamais rencontré, non pas parce qu'ils devaient quelque chose à sa famille, mais parce que cela faisait dix ans qu'ils s'envoyaient leurs vœux. Le processus de l'échange réciproque avait entraîné l'assentiment des Harrison en créant une relation et non une dette.

Les Aron et leurs collègues ont contribué à expliquer ce genre d'acquiescement en montrant comment des échanges réciproques prolongés lient les auteurs d'une transaction. Pour ce faire, ils ont employé un type d'échange réciproque particulièrement unificateur et suffisamment fort pour « unifier » des personnes dans l'amour : la révélation de soi. Cette méthode n'était pas compliquée : en binômes, les participants lisaient chacun à leur tour des questions à leur partenaire, qui répondait, puis recevait ensuite la réponse de leur partenaire à la même question. Pour avancer dans les trente-six questions, les participants devaient progressivement révéler de plus en plus d'informations personnelles sur eux-mêmes et en apprenaient ensuite plus sur leur partenaire. Une des premières questions était : « Que serait une journée idéale, pour toi ? », puis, plus loin dans la série, il était demandé : « Quel est l'ingrédient le plus important de l'amitié pour toi ? » Et, vers la fin de la liste : « Dans toute ta famille, la mort de quel proche te troublerait le plus ? »

Les relations ont gagné en profondeur au-delà de toute attente. La procédure a fait naître des sentiments d'intimité affective et d'harmonie relationnelle jamais obtenus en l'espace de quarante-cinq minutes, surtout entre des personnes qui se rencontraient pour la première fois dans un laboratoire vide d'émotions. Un entretien avec Elaine Aron a révélé que des centaines d'études ayant employé cette méthode ont, depuis, confirmé cet effet, certains participants s'étant même mariés. Dans ce même entretien, le Dr Aron a décrit les deux aspects de la procédure qu'elle estimait essentiels pour son efficacité. Tout d'abord, les sujets abordés sont de plus en plus personnels. Ainsi, quand ils répondent, les participants s'ouvrent petit à petit à l'autre avec une confiance traduisant le lien créé au sein des binômes. Ensuite, et pour revenir au sujet principal de ce chapitre, les participants le font en *agissant* ensemble – c'est-à-dire d'une manière coordonnée, à tour de rôle, en rendant l'interaction par essence et en permanence synchrone.¹⁰⁰

La co-création

Bien avant que la préservation des espaces naturels ne devienne une valeur chez nombre d'Américains, un homme nommé Aldo Leopold défendait cette cause. Il a développé une approche éthique particulière du sujet, essentiellement dans les années 1930 et 1940, lorsqu'il a occupé la première chaire de gestion de la faune et de la flore sauvages des États-Unis, à l'université du Wisconsin. Comme l'explique en détail son ouvrage à succès *Almanach d'un comté des sables*, son approche remettait en question le modèle dominant de protection de l'environnement, selon lequel la nature doit être gérée en fonction des activités humaines. Il défend une alternative basée sur le droit pour tout animal et toute plante d'avoir, dans la mesure du possible, sa place dans son espace naturel. Obsédé par cette position claire et sincère, il fut vraiment surpris de se retrouver un jour, hache à la main, en train d'adopter un comportement contraire à cette opinion : il abattait un bouleau rouge de sa propriété afin que l'un de ses pins blancs dispose de plus de lumière et d'espace pour pousser.

Il se demanda pourquoi il favorisait le pin, alors que, selon l'éthique qu'il défendait, le bouleau avait autant le droit d'exister que n'importe quel arbre de ses terres. Embarrassé, Leopold chercha la « logique » se cachant derrière son parti pris et, en passant en revue les différences entre les deux types d'arbres susceptibles d'expliquer sa préférence, il n'en trouva qu'une seule représentant à coup sûr selon lui un facteur essentiel. Ce dernier n'avait rien à voir avec une quelconque logique mais se fondait entièrement sur des sentiments : « Pour commencer, il faut dire que j'ai planté le pin avec ma pelle, alors que le bouleau s'est insinué chez moi en rampant sous la clôture. Mon parti pris est donc, pour une part, d'ordre paternel... »¹⁰¹

Leopold n'était pas le seul à se sentir une affinité particulière avec un objet qu'il contribuait à créer. Cela arrive couramment chez les êtres humains. Par exemple, dans ce que les chercheurs ont baptisé l'effet Ikea, ceux qui ont monté eux-mêmes des meubles considèrent « leurs créations d'amateur de même niveau que celles de spécialistes ». Dans la droite ligne de notre mise au point sur les effets de l'action collective, il vaut la peine d'explorer deux autres possibilités. Ceux qui ont participé à la création de quelque chose *main dans la main* avec une autre personne ressentiraient-ils une affinité particulière, non seulement pour leur création, mais également pour le co-créateur ou la co-créatrice ? En outre, est-ce que cette affinité exceptionnelle pourrait découler d'un sentiment d'unité avec l'autre, qui pourrait se traduire ensuite par une sympathie plus grande et un soutien plein d'abnégation pour le partenaire ?

Cherchons la réponse à ces questions en répondant d'abord à une autre : pourquoi ai-je commencé cette section sur la co-crédation avec la description par Aldo Leopold de l'effet que lui a procuré le fait d'avoir planté lui-même cet arbre ? C'est simplement parce que, et je suis certain qu'il serait d'accord, il n'était pas le seul acteur de ce processus, mais le co-crédateur, avec la nature, du pin mûr qu'il avait autrefois mis en terre alors que ce n'était qu'un jeune arbre. Il reste à considérer une éventualité fascinante. Est-ce que le fait d'avoir agi de concert avec Dame nature lui a fait ressentir une sorte de fusion avec elle et, par conséquent, l'a rendu encore plus amoureux et respectueux de sa partenaire ? Si c'était le cas, nous aurions un indice sur le fait que la co-crédation peut mener à l'unification. Malheureusement, M. Leopold ne peut répondre à cette interrogation, car il est mort en 1948. Mais je suis plutôt certain de la réponse.

Mon assurance provient en partie des résultats d'une étude à laquelle j'ai participé et qui consistait à examiner les effets du degré d'implication des cadres dans la création d'un produit. Je pensais que plus ils auraient le sentiment de s'impliquer, de concert avec un employé, plus ils jugeraient élevée la qualité de la création. C'est d'ailleurs ce que nous avons constaté : les cadres amenés à penser qu'ils avaient joué un rôle déterminant dans la fabrication du produit fini (une publicité pour une nouvelle montre) estimaient ce dernier plus favorablement (+ 50 %) que les cadres amenés à penser qu'ils avaient eu un rôle mineur – même si la publicité qu'ils voyaient terminée était identique dans les deux cas. En outre, nous avons découvert que les cadres se sentant les plus impliqués se jugeaient davantage responsables de la qualité de la publicité, dans le sens où ils étaient bien plus conscients de diriger leur employé, ce que j'avais également prévu.

Mais je n'avais pas du tout anticipé une troisième conclusion. Plus les cadres s'attribuaient la réussite du projet, plus ils l'attribuaient également aux capacités de leur employé. Je me souviens, tableau de données en main, avoir été surpris – peut-être pas autant que Leopold hache à la main, mais surpris quand même. Comment des supérieurs hiérarchiques se sentant très impliqués dans la fabrication d'un produit pouvaient se considérer eux-mêmes et un seul autre employé comme étant *chacun* plus responsable de la forme finale obtenue ? On ne peut attribuer que 100 % de la responsabilité personnelle, n'est-ce pas ? Et si la contribution personnelle perçue d'un individu augmente, la logique veut que celle du partenaire baisse. Je ne l'avais pas compris à l'époque, mais je pense que j'ai maintenant saisi le phénomène. Si la co-crédation produit, au moins temporairement, une fusion des identités, ce qui s'applique à un partenaire vaut également pour l'autre, nonobstant la logique de répartition.

Éviter la stagnation « en la jouant fine ». Une explication pleine de créativité est une astuce bien connue en entreprise, tout comme, apparemment, la co-crédation créative. *Dilbert* © 2014. Scott Adams. Reproduit avec l'autorisation de Universal Click. Tous droits réservés.

Un bon conseil ? Demandez conseil

La co-crédation ne réduit pas seulement le problème de ces supérieurs hiérarchiques qui accordent plus de mérite aux employés s'étant bien investis dans un projet. Elle peut également atténuer de nombreuses autres difficultés qui traditionnellement persistent. Les enfants de moins de 6 ou 7 ans se montrent généralement égoïstes quand il s'agit de partager des récompenses. Ils les répartissent rarement de manière équitable entre camarades – à moins qu'ils les aient obtenues à la suite d'une collaboration. Les enfants de 3 ans, pour leur part, sont partageurs la plupart du temps. Dans une salle de classe standard, les élèves ont tendance à s'unir en fonction de critères raciaux, ethniques et socioéconomiques. Ils se font ainsi des ami(e)s et petit(e)s ami(e)s principalement au sein de leur groupe. Cependant, cette tendance diminue considérablement une fois qu'ils ont collaboré avec des élèves d'autres groupes dans le cadre d'exercices d'« apprentissage de la collaboration », au cours desquels chaque élève doit révéler une partie des informations aux autres afin que tous obtiennent une bonne note. Les entreprises se battent pour que les consommateurs se sentent liés à leur marque et deviennent donc fidèles. Elles gagnent cette bataille en invitant les clients existants et potentiels à participer à la création et à l'amélioration de produits et services, le plus souvent en faisant part de leurs souhaits particuliers.

Cependant, avec ce genre de partenariat, la contribution des consommateurs doit être présentée comme des *conseils* à l'entreprise et non des opinions sur l'entreprise ou des attentes envers celle-ci. La différence de formulation peut sembler minime, mais elle est essentielle pour que soit rempli l'objectif d'unification de la société. Si quelqu'un prodigue des conseils, il se met dans un état d'esprit de fusion, qui favorise l'émergence d'un lien entre son identité et celle de l'autre individu. En revanche, s'il fournit une opinion ou formule une attente, il se met dans un état d'esprit introspectif, qui suppose qu'il soit centré sur lui-même. Ces formes légèrement différentes d'avis des consommateurs – et les états d'esprit fusion/séparation cruciaux qu'ils génèrent – peuvent avoir un impact considérable sur l'adhésion des clients à une marque.

C'est ce qui est arrivé à un groupe de personnes de tous les États-Unis répondant à une enquête en ligne, et à qui l'on a montré le plan de développement d'un établissement de restauration rapide haut de gamme dénommé Splash ! Cette enseigne

souhaitait se distinguer de ses concurrents par le caractère sain des plats figurant sur sa carte. Après avoir lu la description, tous les participants devaient donner leurs impressions. On a demandé à certains des « conseils » pour le restaurant et à d'autres, soit des « opinions », soit des « attentes ». Enfin, les participants indiquaient s'ils étaient prêts à fréquenter un restaurant Splash ! Les participants ayant prodigué des conseils ont déclaré leur envie de se rendre chez Splash ! bien plus que ceux qui avaient donné leur opinion ou fait part de leurs attentes. Et si, comme escompté, les conseils déclenchaient bien un mécanisme d'unification, le désir accru de soutenir l'enseigne provenait du fait que les participants ressentaient un lien plus fort avec la marque.

Une autre conclusion de cette enquête règle, à mes yeux, le cas de l'unification : les participants ont considéré que les trois types de retours étaient, les uns comme les autres, utiles aux restaurateurs. Donc, si ceux qui avaient prodigué des conseils se sentaient liés à la marque, ce n'était pas parce qu'ils estimaient avoir apporté une aide supérieure. En fait, ces conseils à donner mettaient les participants dans un état d'esprit d'unité et non de séparation juste avant qu'ils ne réfléchissent à ce qu'ils pourraient dire de la marque – conclusion qui, je dois l'admettre, m'enchanté parce qu'elle révèle le caractère *pré-suasif* du processus psychologique agissant sur ces participants conseillers.

Cet ensemble de résultats me fait également dire qu'il faut demander conseil aux amis, collègues et clients dans les échanges en face à face (démarche qui a un sens éthique si elle s'inscrit dans une quête authentique d'informations utiles). Cela peut même s'avérer efficace dans nos interactions avec des supérieurs hiérarchiques. Il est bien entendu rationnel et raisonnable de s'inquiéter d'un inconvénient potentiel : demander conseil au chef peut vous faire passer pour un employé incompetent, dépendant ou peu sûr de lui. Si je perçois bien la logique d'une telle inquiétude, je la juge erronée, comme l'a souligné l'étude sur l'évaluation de la contribution des collaborateurs par leurs supérieurs : les effets de la co-crédation ne sont pas bien cernés par la raison, la rationalité ou la logique. Mais ils sont extrêmement bien captés par une *perception* prosociale de la situation : l'unité (très bénéfique pour vous). Le romancier Sam Bellow a un jour observé : « Quand nous demandons conseil, nous recherchons généralement un complice. » J'ajouterais seulement, sur la base de preuves scientifiques, que si nous obtenons ce conseil, nous trouvons généralement ce complice. Et quel meilleur complice pour la réalisation d'un projet que son responsable ?¹⁰²

Se rassembler

Le moment est venu de nous pencher de nouveau sur les conséquences les plus favorables du fait d'*être* ensemble et d'*agir* ensemble. Nous avons appris, par exemple, qu'en mettant en place de manière pré-suasive l'une de ces deux expériences unificatrices, nous pouvons faire en sorte de renforcer le soutien des actionnaires et clients d'une entreprise et contribuer à ce que les soldats tiennent bon et se battent en temps de guerre au lieu de s'enfuir. En outre, nous avons découvert qu'il est possible d'employer ces deux mêmes expériences afin que les camarades de jeu, de classe et les collègues de travail aiment, aident et coopèrent les uns avec les autres, afin que presque tous les parents répondent à une longue enquête sans être rémunérés et même afin que l'amour naisse dans un laboratoire. Mais une question demeure sans réponse : est-il possible de tirer parti de ces enseignements à bien plus grande échelle, par exemple pour les inimitiés internationales de longue date, les violents conflits religieux et les antagonismes raciaux qui couvent ? Est-ce que ces leçons tirées de ce que nous savons de la cohabitation et de l'action mutuelle augmentent les probabilités de *nous rassembler* en tant qu'espèce ?

Il est difficile de répondre à cette question, en grande partie à cause des nombreuses complications propres à ces sujets. Pourtant, même sur ces terrains où la tension règne, je suis persuadé que les procédés instaurant une unité pré-suasive créent les conditions nécessaires au changement souhaité. En outre, si les deux parties partagent le même sentiment, le changement visé a toutes les chances d'être commun, diminuant les risques que l'un des deux camps se sente exploité, renforçant le sentiment d'unité et augmentant la probabilité d'une interaction positive sur la durée. Bien que cette idée paraisse prometteuse en théorie, il serait naïf, en raison des complications procédurales et culturelles associées, de partir du principe que la mise en pratique de cette théorie ne se heurterait à aucun problème. Il faudrait concevoir et établir les procédures d'unification du mieux possible, en tenant compte de ces complexités – les spécialistes de ces questions en conviendront certainement et cela pourrait faire l'objet d'un nouvel ouvrage complémentaire. Inutile de dire que je serais bien sûr ravi que ces experts donnent ce *conseil*.¹⁰³

CHAPITRE 13 : UN USAGE ÉTHIQUE – CONSIDÉRATIONS PRÉ-PRÉ- SUASIVES

Le principe au centre de cet ouvrage, c'est que notre choix de dire ou faire telle ou telle chose juste avant de délivrer un message influe considérablement sur le pouvoir persuasif de ce dernier. Mais il existe un autre choix lié qui intervient avant même ce premier choix. Il s'agit d'essayer ou non de connaître le succès en respectant une certaine éthique. Je ne suis pas le seul à considérer ce sujet comme un facteur important de l'équation, car les questions d'éthique font régulièrement surface quand je transmets des informations sur le thème de l'efficacité de la persuasion. Il existe cependant un type de question bien précis, conforme à un type de destinataire, parfaitement en rapport avec ce livre et le thème de la pré-suasion : lorsque je révèle les « secrets de l'influence sociale », est-ce que je fais plus de mal que de bien en offrant à certains professionnels malhonnêtes le moyen de bernier des consommateurs qui vont acheter plus de produits qu'ils ne pourraient en colporter ? Les personnes les plus à même de me poser la question sont les représentants des médias.

Bien qu'ayant vécu l'expérience dans une sorte de brouillard, je me souviens avoir suivi une véritable cure d'interviews lors de la seule tournée de promotion à laquelle je me suis plié après la parution d'un livre. Il s'agissait d'un marathon qui traversait dix villes en l'espace de dix jours, chacune des étapes comprenant de multiples interviews animées par des journalistes de presse écrite, de la radio ou de la télévision, qui savaient très peu de choses sur moi et, la plupart du temps, n'avaient pas lu l'ouvrage. Les entretiens variaient un tout petit peu : certains avaient lieu à l'aube, d'autres dans la journée. Certains ne duraient que quelques minutes, et d'autres jusqu'à une heure. Pour certains, j'étais en face d'un seul interviewer, tandis que pour d'autres, j'avais deux personnes en face de moi. Certains comprenaient des questions que le public posait par téléphone, le plus souvent des questions qui me mettaient mal à l'aise et auxquelles il était impossible de répondre professionnellement : « Alors, monsieur le *docteur de l'influence*, comment j fais pour que mon crétin de beau-frère

arrête de me piquer mes outils qu'il "oublie" ensuite de me rendre ? En plus, il tourne autour de ma sœur. Qu'est-ce que je peux y faire ? » Mais il est une caractéristique qui ne variait pas beaucoup : à un moment, l'interviewer avait la mauvaise idée de m'interroger sur l'éventualité que mon livre ne rende pas service à la société, en montrant aux commerçants sournois comment se servir de la psychologie pour nous embobiner.

Il était généralement possible de répondre à cette inquiétude en soulignant deux aspects de l'ouvrage que les interviewers, ne l'ayant pas lu, ne connaissaient pas. Tout d'abord, le livre était destiné *aux* consommateurs, avec l'objectif de leur offrir les informations nécessaires pour identifier et repousser les tentatives d'influence indésirables ou déloyales. Ensuite, une grande partie de ces informations émanaient de professionnels. Très souvent, surtout dans les programmes de formation, ils m'informaient des méthodes qui poussent les consommateurs à dire oui. Ils pouvaient certes ne pas bien cerner les facteurs psychologiques qui rendaient leurs techniques efficaces, mais la majorité des professionnels de l'influence savaient pertinemment ce qui réussissait dans leur cas. En conséquence, je rétorquais que les données présentées dans mon ouvrage ne révélaient aucune nouvelle technique aux praticiens, mais se contentaient de rétablir l'équilibre en fournissant aux consommateurs des informations sur les tactiques régulièrement employées pour les convaincre.

Mais, avec le présent ouvrage, je ne dispose pas de ces deux réponses. Les conclusions tirées portent principalement sur la façon d'exploiter l'influence et non de la détourner. La « défense du consommateur » ne s'applique donc pas. En outre, l'exercice de la pré-suasion comme il est décrit ici n'est pas couramment employé par la communauté des professionnels de l'influence. Cette fois-ci, je ne peux revendiquer le fait que je me contente de révéler des tactiques déjà connues de l'immense majorité des praticiens. Seuls quelques-uns parmi eux cernent suffisamment bien les procédés de la pré-suasion pour se les approprier systématiquement. On peut donc légitimement s'inquiéter que la publication de ces informations puisse éclairer certaines organisations malhonnêtes sur la façon d'obtenir plus efficacement l'assentiment des gens en les bernant. Cette éventualité devient même plus préoccupante quand on prend conscience que nombre de procédés de pré-suasion opèrent au niveau du subconscient et ne sont donc pas repérés.

Résultat, pour parler des procédés de pré-suasion à des sociétés commerciales, j'ai dû changer mon fusil d'épaule et revenir à l'argument traditionnel contre les tactiques de vente trompeuses. Voici ce que cela donne : bien que de telles tactiques puissent accroître vos bénéfices à court terme, une fois révélées, elles se paient au prix fort – le

plus souvent sous la forme de graves atteintes à la réputation de l'entreprise, et donc à sa crédibilité et à ses recettes. Pendant un moment, j'ai jugé cet argument assez bon, et ce pour deux raisons. Premièrement, il était très convaincant du point de vue de la vitalité économique, et les dirigeants doivent le prendre en compte afin de garantir leur croissance et donc leur survie. Je considère vraiment que cet appel à la raison est plus motivant dans les milieux commerciaux qu'une leçon de morale sur un manque de vertu.

En conséquence, je suis certain que jamais aucune loi n'interdira de crier « L'éthique ! » dans une salle de conseil d'administration, car – contrairement à « Au feu ! » dans un cinéma bondé –, ce terme ne possède pas une force de mobilisation suffisante pour déclencher un mouvement de panique. Cela ne veut pas dire que de façon générale, les hommes et femmes d'affaires ne préféreraient pas respecter la déontologie. Toutes choses étant égales par ailleurs, la plupart choisiraient sans hésiter cette voie. Mais sauf dans des situations hypothétiques, toutes choses ne sont jamais égales par ailleurs. Et nous constatons souvent que des facteurs présentant une force de motivation supérieure – quotas de vente, rapports financiers, problèmes de concurrence, progression de la carrière – l'emportent sur des choix plus nobles quand cela touche des décisions commerciales.

De plus, promouvoir la rentabilité par des moyens parfois moralement douteux peut paraître honorable aux yeux de dirigeants qui se sentent moralement responsables de garantir et d'améliorer le bien-être économique de leurs employés. À travers ce prisme (déformant, reconnaissons-le), la décision d'aller trop loin afin d'assurer la stabilité financière de la société pourrait être jugée convenable sur le plan éthique. Par conséquent, je me suis convaincu que n'importe quel argument soulignant la *menace* que représente pour le résultat financier l'emploi de méthodes déloyales serait séduisant.

La seconde raison pour laquelle l'argument portant sur la réputation de l'entreprise me paraissait devoir convaincre les décideurs, c'est qu'il existe des preuves solides pour l'étayer. Les pertes financières causées par une réputation salie peuvent être considérables. On a démontré que de graves préjudices économiques sont causés par l'impact que peuvent avoir sur la réputation une publicité mensongère, des annonces trompeuses et des malversations financières. Par exemple, une étude de 2005 portant sur 585 entreprises qui devaient faire face aux procédures d'exécution de la commission des valeurs mobilières des États-Unis indique qu'en moyenne, les entreprises perdent 41 % de leur valeur de réalisation après la révélation publique des malversations et que près des deux tiers des pertes sont dus à une réputation entachée.

Ainsi, 80 % des Américains ont déclaré que leur perception de l'éthique des pratiques dans une entreprise avait un effet direct sur leur décision d'acheter ses biens ou services. Ces effets ont été prouvés plus récemment encore, en 2015. Peu de temps après la révélation de la supercherie de Volkswagen sur les chiffres d'émissions de particules de ses véhicules diesel, ses ventes ont chuté pour atteindre 1/16 de la moyenne du secteur. La marque a connu la plus grosse perte annuelle de son histoire et sa réputation parmi les propriétaires de véhicules Volkswagen est passée de 70 % d'opinions favorables à 80 % d'opinions défavorables. Il est en outre particulièrement difficile de se remettre de ces dommages. La recherche indique que si une entreprise devenue peu recommandable tente d'inspirer de nouveau confiance, elle doit alors prouver en permanence sa nouvelle intégrité et convaincre à de multiples reprises les méfiants que les valeurs de la société ont changé. Il faut parfois des années à l'entreprise pour s'en remettre, les clients ayant dans l'intervalle pu nouer des liens avec des concurrents.

Persuadé que ce solide argument économique convaincrait les dirigeants d'éviter les pratiques sounoises, j'étais ravi de leur décrire le mécanisme des stratégies d'influence pré-suasives, à partir du moment où je présentais également l'argument du « désastre en termes de réputation ». Puis j'ai lu les résultats de deux enquêtes mondiales qui m'ont contraint à revoir ma vision des choses. Ces études ont révélé que les dirigeants d'un niveau supérieur sont tout à fait conscients de mon argument sur la réputation, mais qu'un nombre trop élevé d'entre eux souhaitent malgré tout adopter ce genre de mauvaises conduites. Tout en cernant parfaitement les risques, près de la moitié de grands dirigeants ont indiqué être prêts à agir de façon contraire à la morale pour conclure des affaires. En outre, les membres des services commerciaux et marketing, les plus à même de consentir à adopter une attitude moralement contestable pour conclure une vente, étaient les moins susceptibles de subir les remontrances de l'entreprise. Enfin, les employés de ces entreprises ont constaté que leur direction prenait peu de mesures pour éviter les violations des règles morales visant à accroître les bénéfices ou pour sanctionner les personnes impliquées après-coup. En conséquence, le nombre de comportements contraires à la morale dans les organisations commerciales demeure tristement élevé.

Apparemment, beaucoup de hauts dirigeants connaissent les conséquences potentiellement désastreuses de la révélation d'une attitude contraire à la morale, mais cela ne les dissuade pas pour autant. Cela semble clair. Ce qui ne l'est pas, c'est pourquoi cela ne les dissuade pas. On peut penser que ces dirigeants se livrent à une sorte de compartimentation psychologique, en mettant de côté leur connaissance des

risques d'une participation active ou de la permission tacite qu'ils accordent aux méfaits commis. Mais je ne le crois pas. Ceux qui gravitent dans les plus hautes sphères d'une organisation n'ont pas accédé à leur poste en ignorant systématiquement les dangers parfaitement visibles. Je pencherais pour une explication plus simple : ils pensent qu'ils ne se feront pas prendre. Ils ne se conduiraient pas mal s'ils pensaient que les clients et organismes de contrôle susceptibles de les sanctionner risquaient de s'en apercevoir. Cette explication concorde avec les études sur la dissuasion de la délinquance montrant que les personnes qui enfreignent les règles, au risque d'en pâtir, sont persuadées qu'elles ne se feront pas prendre. Sinon, elles ne se livreraient probablement pas à ces actes répréhensibles.¹⁰⁴

####DÉBUT DESSIN PAGE 213####

Relâchement. Dans la plupart des lieux de travail, les tenues décontractées ne sont autorisées que le vendredi. Mais des enquêtes montrent que, dans nombre d'entreprises, l'éthique décontractée est en vigueur tous les jours. *Leo Cullum/The New Yorker Collection/The Cartoon Bank*

Le dilemme est facile à percevoir. D'un côté, nombre de dirigeants seraient probablement dissuadés par la peur des conséquences économiques de se livrer à une activité contraire à l'éthique. De l'autre, l'argument économique contre ce genre d'activité n'a pas fait baisser les mauvaises conduites, car cela impliquerait que les auteurs de méfaits s'attendent à se faire prendre, ce qui n'est pas le cas pour la plupart lorsqu'ils décident d'agir. Comment sortir de ce dilemme ? Une solution consisterait à admettre la tendance légitime des chefs d'entreprise à donner un poids considérable aux facteurs économiques dans leurs prises de décision, puis à décréter plusieurs des lourdes sanctions financières qui découlent d'une conduite contraire à la morale, *même si celle-ci n'est pas détectée par le public*. J'ai récemment mené, en compagnie de mes collègues Jessica Li et Adriana Samper, une recherche pour apporter la preuve de ces coûts qui proviennent des réactions d'individus à l'intérieur et non en dehors de l'organisation. Nous avons également essayé de préciser comment ces coûts dommageables se développent et ont tendance à échapper à la plupart des systèmes de détection dans les entreprises.

La malhonnêteté en entreprise : une triple tumeur

« Ne recherche pas les profits malhonnêtes, les profits malhonnêtes sont des pertes. »

Hésiode

Voici ce que nous avons tenté de montrer : une organisation qui approuve, encourage ou autorise l'utilisation de tactiques déloyales dans ses relations externes (avec des clients, actionnaires, fournisseurs, distributeurs, organismes de régulation...) subira tout un ensemble de désagréments internes qui s'apparentent à des tumeurs. Non seulement elles deviendront malignes – grossissant, se répandant et rongant progressivement la santé et la vigueur de l'entreprise –, mais elles seront également difficiles à tracer et à identifier, avec les méthodes comptables traditionnelles, comme les véritables causes de la baisse de rentabilité constatée. Elles peuvent donc facilement engendrer la prise de mesures coûteuses et peu judicieuses, qui ne visent pas les véritables coupables du dysfonctionnement.

Trois caractéristiques sont connues pour miner la santé d'une entité commerciale : de mauvaises performances de la part des employés, un roulement élevé du personnel, et des fraudes et méfaits fréquents de la part des employés. Les coûts de chacun de ces facteurs peuvent s'avérer stupéfiants. Nous affirmons que les organisations dont la culture interne est contraire à l'éthique – les employés prenant part aux mauvaises conduites ou se contentant de les observer – sont victimes de ces trois caractéristiques. Nous n'attribuons pas celles-ci à des infractions morales localisées ou peu fréquentes mais à une culture d'entreprise dominante qui laisse faire ou encourage les pratiques malhonnêtes. Les mauvaises performances sont probablement le plus grand saboteur de la rentabilité. Commençons donc par elles.

Les mauvaises performances des employés

Le lieu de travail peut s'avérer stressant, nous le savons tous. Ce que nous apprécions peut-être mal, en revanche, ce sont tous les dégâts que peut causer ce stress. Une analyse récente a permis de découvrir que la facture est salée, autant sur le plan personnel que sur le plan économique. En effet, divers types de stress professionnel entraînent chaque année, quand ils sont combinés, environ 120 000 morts et 200 *milliards* de dollars de dépenses de santé supplémentaires rien qu'aux États-Unis, les employeurs devant supporter une grande partie de ce poids financier. Il existe cependant un autre type de stress professionnel qui, tout aussi coûteux, n'a pas été étudié dans cette analyse mais est directement lié au problème des mauvaises conduites au sein de l'entreprise. Nous l'appelons le stress moral : il résulte d'un conflit entre les valeurs éthiques de l'employé et les valeurs éthiques perçues de l'organisation. Concernant les performances des employés, ce genre de stress peut même être plus nuisible que les autres facteurs de stress connus pour être ravageurs.

Par exemple, une étude portant sur des employés d'un centre d'appels de services financiers a comparé le stress moral à d'autres formes de stress dans cet environnement – entre autres, des problèmes avec des clients difficiles, un manque de soutien de la part de l'encadrement et/ou de collègues, des demandes d'exécution de tâches contradictoires et des postes sans perspective d'avenir. Seul le stress moral annonçait l'une et l'autre de ces deux causes de la baisse des performances : la fatigue des employés (baisse du moral et de l'énergie physique) et l'épuisement professionnel (perte d'enthousiasme et d'intérêt pour son travail). Ces deux résultats n'ont pas été choisis au hasard par les chercheurs. Chacun représente en soi un grave problème d'encadrement. Associés, ils se transforment en cauchemar pour la hiérarchie, puisque les salariés n'ont plus l'entrain, le désir et la capacité de bien remplir leur mission. Se pourrait-il qu'en instaurant un environnement de travail contraire à l'éthique, une organisation crée sans le savoir ce cauchemar ? Se pourrait-il qu'un environnement de travail contraire à l'éthique entraîne une baisse des performances chez les employés qui ne se sont pas eux-mêmes mal comportés mais ont simplement observé des comportements moralement répréhensibles chez leurs collègues ?

Pour le découvrir, nous avons réuni les conditions d'une expérience qui nous permettrait de tester les effets d'une activité professionnelle malhonnête, non seulement sur l'exécution de tâches, mais également sur nos autres tumeurs d'entreprise identifiées. Nous avons invité des étudiants en commerce à s'asseoir devant un ordinateur mis en réseau avec ceux de membres d'équipes dans diverses autres universités. On leur a dit que leur équipe allait résoudre des problèmes en se mesurant à d'autres équipes de tout le pays. Si leur équipe réussissait bien la première tâche, elle aurait un avantage sur les autres pour la tâche collective suivante. On leur a enfin dit qu'à cause de problèmes techniques touchant seulement leur ordinateur, ils n'allaient pas pouvoir envoyer d'informations à leurs coéquipiers adverses, mais auraient la possibilité de voir leurs échanges en ligne.

Une fois le premier problème résolu, les membres de l'équipe ont appris de leur capitaine que l'équipe n'avait eu que 67 % de bonnes réponses. Ils ont également appris que leur capitaine avait l'intention d'annoncer au chercheur que l'équipe avait eu 80 % de réponses correctes afin d'accroître la performance perçue du groupe – car, comme l'a confié le capitaine, le chercheur n'avait aucun moyen de découvrir la tricherie. Aucun membre de l'équipe n'a émis la moindre objection.

Bien entendu, nous avons entièrement fabriqué cette séquence d'événements pour les participants à notre étude. Les informations qui venaient de leur capitaine et des membres de l'équipe étaient programmées par nos soins pour qu'elles apparaissent

sur leurs écrans d'ordinateur comme nous l'avions prévu. Il en allait de même pour un second groupe de participants, qui ont bénéficié des mêmes informations, à une grande différence près : ils ont vu que leur capitaine avait l'intention de présenter *honnêtement* le score de 67 % au chercheur. Là encore, il n'y a eu aucune objection des membres de l'équipe. Puis, à ce stade, la moitié de nos participants a constitué une unité de travail qui approuvait une manœuvre frauduleuse et s'y engageait afin d'obtenir un avantage compétitif, contrairement à l'autre moitié des participants. Ainsi, nous étions prêts à découvrir en quoi les deux expériences influaient sur les conséquences coûteuses que nous avions prévues.

Nous avons tout d'abord procédé à l'examen des performances. Tous les participants ont été informés que la tâche suivante serait individuelle, chacun devant prendre connaissance d'une situation commerciale, puis répondre à des questions de raisonnement critique la concernant. Nous avons pris la situation et les questions dans un test déjà validé d'intelligence commerciale pour nous assurer que les performances impliqueraient bien les types de jugement qui influent sur le succès commercial. Les données ensuite recueillies ont montré des différences spectaculaires. Les participants dont le travail en équipe reposait sur la tromperie ont obtenu au test des notes inférieures de 20 % à celles des autres participants. Une autre découverte nous a donné un indice sur la raison pour laquelle le premier groupe a réalisé une si piètre performance : après avoir travaillé sur le sujet de commerce pendant un certain temps, ses membres se sont arrêtés – bien plus tôt que les autres participants –, laissant entendre qu'ils n'avaient pas l'énergie ou la motivation nécessaire pour continuer.

Si ces résultats étaient encourageants pour au moins un aspect de notre réflexion, nous croyions déjà entendre les critiques exaspérantes d'un groupe d'opposants systématiques, se déclarant non convaincus parce que les données avaient été 1. recueillies en laboratoire, 2. sur des étudiants 3. artificiellement confrontés à une ambiance immorale, ce qui ne pouvait convenir. En fait, le plus agaçant dans ces critiques imaginaires, c'est qu'elles renfermaient une dose de vérité. Nous avons reconnu que, pour confirmer l'adéquation entre nos schémas de données et des situations réelles, nous devions découvrir, à partir d'un échantillon de salariés, comment opéraient sur eux des facteurs liés à l'éthique. Nous avons donc mené une enquête nationale auprès d'adultes qui occupaient un poste depuis trois ans en moyenne ou étaient restés aussi longtemps en place par le passé.

L'enquête comprenait de nombreuses questions sur ces personnes et leur lieu de travail. Mais, pour le sujet qui nous occupait, trois items présentaient une importance certaine : ceux qui leur demandaient d'évaluer le climat éthique instauré au sein de

l'organisation par les cadres et dirigeants, le degré de stress régnant dans l'organisation et la qualité de leurs performances. En analysant leurs réponses, nous avons découvert des résultats conformes, voire supérieurs, aux découvertes faites en laboratoire à l'université. Selon leurs déclarations : premièrement, plus le climat est contraire à la morale, moins les performances des employés sont élevées ; deuxièmement, plus le climat est contraire à la morale, plus ils sont stressés ; troisièmement, ce stress est à l'origine de leurs mauvaises performances. Avec de telles données, quand, face à des dirigeants d'entreprise, nous avons développé un argumentaire contre les activités moralement contestables, nous estimions avoir fait mouche une première fois.¹⁰⁵

Le roulement du personnel

Pour les dirigeants d'entreprise, le roulement présente l'avantage de pouvoir être évalué assez précisément. Mais c'est là que s'arrête la bonne nouvelle. Selon le type d'employé qui s'en va, le poids des charges financières varie de lourd à hyper-lourd. Les estimations des coûts directs associés au roulement (indemnité de départ, recrutement et formation du remplaçant) peuvent aller de 50 % de la rémunération annuelle pour les postes situés en bas de l'échelle à plus de 200 % pour les postes de cadre. Ces coûts augmentent même encore plus si on prend en compte des conséquences indirectes (perte de mémoire institutionnelle, perturbations des ventes et de la productivité, baisse de moral parmi les membres de l'équipe qui restent). Mais, pour établir une estimation prudente des coûts des départs volontaires, admettons que, en moyenne, les coûts directs et indirects soient simplement égaux à un an de rémunération. Aux États-Unis, le taux de roulement volontaire est aujourd'hui supérieur à 11 % par an. Mais pour une moyenne entreprise de 1 000 employés, même si seulement 10 % des salariés (qui touchent en moyenne 40 000 \$ par an, salaire et avantages compris) partent, ils génèrent 4 millions de dollars de coûts de roulement.

En quoi cette charge économique est-elle liée à des pratiques professionnelles contraires à l'éthique ? Nous avons estimé que le lien pourrait être le stress moral éprouvé par les employés dont les valeurs personnelles étaient contredites par des méfaits régulièrement commis. Une personne honnête pourrait souhaiter quitter un service si le fait de rester en poste impliquait qu'elle soit partie prenante de la duplicité régnante. Pour tester cette hypothèse, nous avons conçu une autre expérience avec des étudiants en commerce, dans une configuration assez semblable à la première, une moitié faisant partie d'une équipe dirigée par un capitaine qui gagnait à

coup de duperie, et l'autre formant une équipe respectueuse des règles. On leur a ensuite dit, avant d'entamer l'exécution d'une seconde tâche collective, qu'ils pouvaient choisir de rester dans leur équipe ou de passer dans l'autre. Lors du dépouillement des votes, nous avons découvert que 51 % des membres du groupe respectant l'éthique ont choisi de quitter leur équipe, mais que 80 % des membres du groupe agissant contre l'éthique ont décidé d'en faire autant.

Pour être certains que ces résultats étaient valables dans une configuration hors laboratoire, nous avons consulté les données de notre enquête nationale sur les salariés, lesquelles ont révélé des constantes dans le roulement. Non seulement les employés d'organisations jugées malhonnêtes étaient plus stressés et désireux de partir, mais c'est ce stress qui les incitait à démissionner – en laissant donc leurs employeurs face aux pertes que représentaient les coûts de roulement. Nous avons fait mouche une deuxième fois.¹⁰⁶

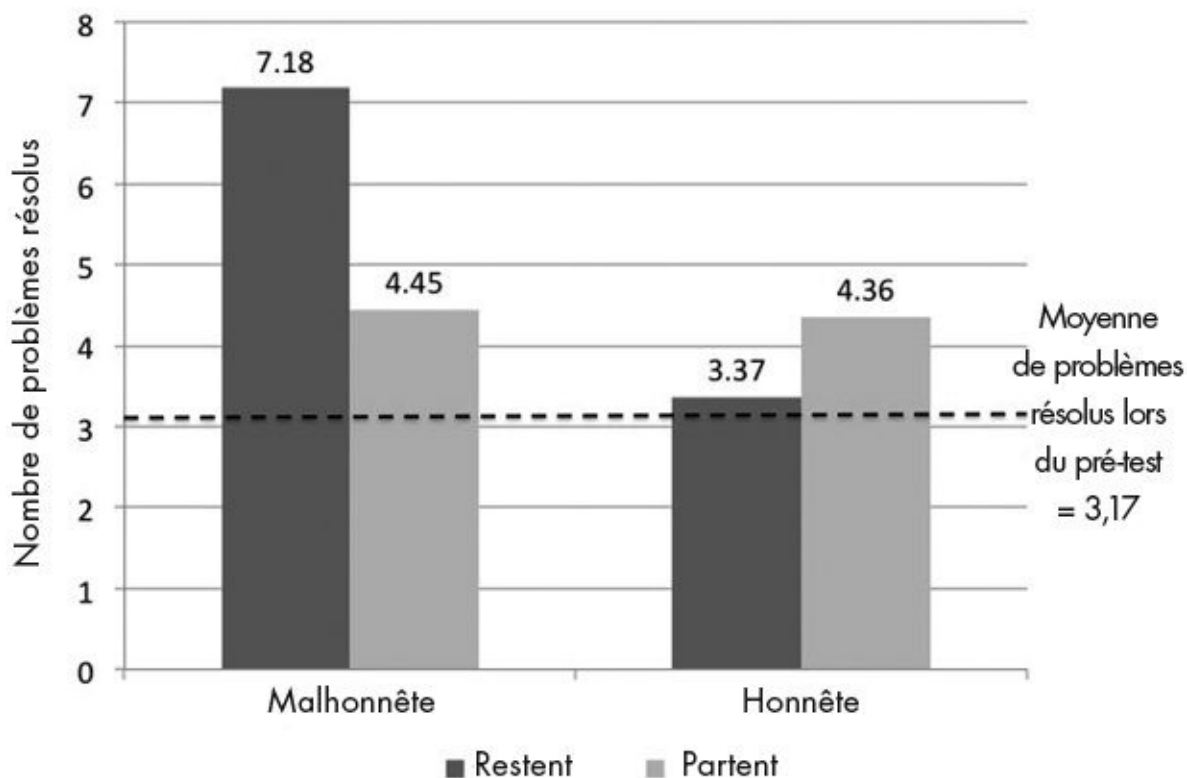
Fraude et méfaits des employés

Nous estimons que la fuite hors d'une entreprise corrompue ne concerne pas tout le personnel. L'exode est déclenché par le stress qui résulte du *conflit* des valeurs morales et concerne donc des employés pour lesquels l'éthique est importante. Ceux qui ne sont pas gênés par le recours à la supercherie pour gagner de l'argent devraient être ravis de rester au sein de l'entreprise. Et là est la source de notre troisième tumeur caractéristique de la malhonnêteté en entreprise. Elle s'énonce sous la forme d'un avertissement destiné à tout dirigeant responsable du climat éthique d'une organisation : ceux qui trichent à votre bénéfice se mettront à le faire à votre détriment. Si vous encouragez la première forme de duperie, vous récolterez la seconde et le paierez très cher.

En raison de la tendance du personnel à choisir de quitter des organisations où l'éthique n'est pas respectée, une entreprise où règne une véritable culture de la mauvaise conduite repoussera de nombreux employés honnêtes, gardant un condensé d'individus prêts à commettre des méfaits et qui, s'ils en ont l'occasion, nuiront à leur employeur. Nous estimons donc que ce genre d'entreprise attire les vipères – serpents dont la morsure est financièrement venimeuse, car la fraude et les méfaits des employés coûtent des milliards de dollars à travers le monde. En outre, ces pertes (provoquées par les détournements de fonds, le vol de stock ou de matériel, l'inflation des dépenses, les relevés d'achats falsifiés et les dessous-de-table destinés aux fournisseurs ou partenaires commerciaux) sont rarement compensées.

Cet argument me semble recevable, avec sa logique déclarée, ses importants enjeux financiers, ses fioritures métaphoriques liées au poison, mais où sont les preuves ? Pour les mettre au jour, nous avons de nouveau mis en place une expérience et une procédure finale. Gardez à l'esprit que, lors de notre deuxième étude, des sujets entraient dans une unité de travail qui faisait ou non preuve de malhonnêteté. Et quand nous leur avons donné le choix de rester au sein de leur équipe ou de la quitter pour un autre groupe, ils ont été plus nombreux à partir si leur équipe avait des agissements malhonnêtes. À ce stade, nous avons dit à tout le monde qu'en raison d'imprévus logistiques, nous n'étions pas en mesure d'accepter des changements d'équipe. Ils devaient donc s'atteler à la nouvelle tâche au sein de leur équipe d'origine. Cette tâche consistait à œuvrer *contre* ces coéquipiers afin de déterminer qui était le meilleur pour résoudre rapidement toute une série d'énoncés. Ceux qui parvenaient à le faire en une minute augmentaient leurs chances de remporter 100 \$. Avant que les participants ne donnent leurs solutions, nous nous sommes arrangés pour qu'ils puissent voir « accidentellement » les réponses à l'insu de tous. Des pré-tests nous avaient révélé qu'en moyenne, l'étudiant type était capable de résoudre 3,17 problèmes en une minute. Par conséquent, en comparant le nombre de problèmes résolus aux dires des participants à cette valeur standard de 3,17, nous pouvions découvrir lesquels étaient susceptibles de tricher afin que leur propre gain dépasse celui de leurs camarades.

Les résultats ont été limpides. Parmi les participants appartenant à une équipe honnête *et* ayant décidé de rester en son sein, la tricherie était minime, voire inexistante, ce qui laisse entendre qu'il faut féliciter les nombreux dirigeants qui ont eu assez d'intégrité et de sagesse pour instaurer une culture pleine d'éthique. Les participants ayant choisi de quitter une équipe honnête ou malhonnête avaient quelque peu triché, sans que leur nombre soit élevé. Mais la grande nouvelle provenait des actions de ceux qui, lorsqu'ils en avaient précédemment eu l'occasion, avaient choisi de rester dans un environnement malhonnête. Ils trichaient 77 % plus que la moyenne de tous les autres participants. Souvenez-vous que cette tricherie ne faisait pas qu'accroître leurs propres perspectives financières, mais réduisait également celles de leur entourage. Il est peut-être trop sévère de qualifier ces actions de venimeuses, mais elles sont apparues suffisamment toxiques pour justifier un examen attentif des chiffres révélés par nos enquêtes afin d'évaluer les données recueillies sur de véritables lieux de travail.



Un pacte avec le diable. Les personnes suffisamment à l'aise avec la tricherie pour souhaiter rester dans une équipe malhonnête tenaient particulièrement à tromper les membres de leur équipe. Avec l'aimable autorisation de Robert Cialdini.

Nous avons étudié les relations entre les items mesurant l'évaluation par les employés de l'éthique que les dirigeants avaient établie sur leur lieu de travail, leur désir de quitter ce lieu de travail et leur degré d'acceptation des méfaits (c'est-à-dire des actes économiquement préjudiciables à leur employeur, comme la falsification des relevés de dépenses, le sabotage d'équipements pour éviter d'avoir à travailler, ou l'utilisation des ressources de l'entreprise à des fins privées). La découverte majeure est la suivante : ceux qui travaillaient dans des entreprises sans éthique et préféraient y rester avaient une furieuse tendance à s'engager dans une activité malhonnête et ruineuse. Comme dans notre expérience menée en laboratoire, les personnes contentes de demeurer dans un lieu de travail dépourvu de morale étaient également contentes de flouer leurs compagnons de tricherie.

Vers le début du présent ouvrage, j'ai admis que son écriture avait pris plusieurs années de retard parce qu'un administrateur d'université m'avait poussé, grâce à une

tactique de pré-suasion, à accepter de prendre un cours de MBA dans son établissement, alors que j'étais là en disponibilité pour écrire ce livre. Cette décision a fait avorter mon projet d'écriture pendant mon séjour dans cet établissement. Mais j'ai également admis avoir vu les conséquences positives de cette décision, comme le fait de disposer d'une bonne histoire à raconter sur le pouvoir de la pré-suasion et de pouvoir intégrer à ce manuscrit une recherche récente qui n'était pas encore disponible à l'époque. Il y en avait également une autre : j'ai eu la possibilité de demander à des étudiants, qui avaient tous repris les cours après plusieurs années passées dans le monde du travail, de rédiger un essai décrivant leur expérience au sein d'une organisation où régnait un climat soit éthique, soit contraire à l'éthique. La plupart ont choisi de raconter ce qu'ils avaient vu et ressenti face à une culture contraire à l'éthique, peut-être parce que ces souvenirs étaient plus vivaces. Un étudiant m'a gratifié d'un récit édifiant sur l'entreprise dans laquelle il avait travaillé, qui bénéficiait au départ d'une bonne santé financière, avant d'essuyer une perte d'un milliard de dollars :

Le PDG abusait souvent des principes de l'influence : il parlait de pénurie alors que régnait l'abondance, il se servait de son autorité pour forcer les autres à agir malgré leur avis et inventaient de toutes pièces des exemples de preuve sociale. Au début, les gens le croyaient, mais lorsque la vérité a fini par être connue, la réputation de l'entreprise en a pâti. Peu de sociétés souhaitent aujourd'hui faire affaire avec lui – et cela coûte cher à ceux qui s'y risquent.

La culture de la malhonnêteté a essaimé petit à petit dans toute l'organisation. Le département marketing a été contraint d'exagérer la vérité, le département des relations publiques a surtout rédigé de faux communiqués de presse et les commerciaux ont contraint des clients à acheter. Le mécontentement et le roulement du personnel étaient incroyablement élevés. On attirait les gens dans l'entreprise avec des salaires élevés (qui, aux yeux du PDG, justifiaient le mauvais traitement des employés), mais ils la quittaient dès qu'ils trouvaient un poste ailleurs. Imitant les cadres, les employés volaient l'entreprise dès qu'ils le pouvaient, généralement par l'intermédiaire de leurs notes de frais et de transport. Certains négociaient en marge avec les fournisseurs. Quand je me suis rendu dans cette entreprise il y a quelques mois, près de la moitié du personnel était parti et le moral des troupes n'avait jamais été aussi bas.

Avons-nous fait mouche une troisième fois ?

Je l'espère bien. Bien entendu, mon espoir se réalisera dans la mesure où les dirigeants admettront l'argument financier contre la duplicité et choisiront de prendre des mesures en conséquence. Le scénario de la Fée Clochette ne s'applique pas dans ce cas précis : à moins que ces dirigeants ne donnent le ton juste au sein de l'organisation, cet argument ne va pas prendre son envol simplement parce que tout le monde y croit *dur comme fer*. L'accord de ceux qui sont au sommet de la pyramide est indispensable. Heureusement, s'ils sont décidés, ils peuvent mettre en place et entretenir une éthique d'entreprise louable aussi facilement qu'une éthique contestable. Que pourrait-on faire pour orienter les hauts dirigeants vers la voie de la vertu ? Pour une grande partie d'entre eux, aucun changement de cap ne semble nécessaire. Ils ont déjà choisi cette voie et méritent l'admiration parce qu'ils s'y tiennent. Mais pour l'autre moitié estimant que les considérations économiques justifient un comportement malhonnête, il est peut-être nécessaire de souligner certains coûts (mauvaises performances, roulement et méfaits des employés), même si la mauvaise conduite échappe aux regards extérieurs.

Parmi les recommandations d'ordre général qui s'adressent à toutes les organisations commerciales, trois semblent valoir la peine d'être appliquées. L'évaluation de l'honnêteté des employés, effectuée par des clients qui ont affaire à eux, devrait faire partie des mesures d'incitation pour le personnel. En outre, la réputation éthique de l'ensemble de l'entreprise devrait être mesurée et intégrée aux évaluations annuelles de la performance. Enfin, une partie de la rémunération des cadres supérieurs (et surtout du PDG) devrait être subordonnée à l'évaluation, par les employés, de l'orientation éthique de la société. Ces mesures inciteraient non seulement à adopter un comportement conforme à la morale, mais permettraient également de prêter une attention soutenue aux normes éthiques. Cette focalisation de l'attention sur ces questions permettrait, à juste titre, d'accroître leur importance perçue et leur rôle causal dans les activités de l'organisation.¹⁰⁷

CHAPITRE 14 : POST-SUASION – LES RÉPERCUSSIONS

Nous avons vu tout au long de ce livre qu'une pré-suasion peut être couronnée de succès quand l'attention des membres de l'assistance est orientée temporairement vers un concept psychologique favorable au message à suivre. Cependant, si la pré-suasion repose en effet sur une orientation temporaire de l'attention, il existe un point important dont doivent tenir compte tous ceux qui la pratiquent : quand des communicants rivaux, voire des événements de la vie quotidienne détournent cette attention vers un autre concept, que faire pour éviter que le contexte favorable ne se volatilise ? Cette inquiétude est légitime, car les acteurs de changement souhaitent généralement instaurer plus qu'un mouvement éphémère – même si, comme en témoignent les chapitres précédents, des changements limités dans le temps peuvent être d'une extraordinaire efficacité s'ils sont bien encadrés. Néanmoins, pour un impact optimal, il faut espérer produire un effet durable. Deux stratégies efficaces sont disponibles, issues chacune d'une approche particulière de l'influence sociale – l'une ancienne et l'autre novatrice.

Créer un changement durable en instaurant des engagements forts

Les spécialistes de l'étude du comportement ont toujours donné une réponse simple à la question suivante : comment faire en sorte que la réponse affirmative d'une personne se prolonge dans le temps ? Il s'agit de s'arranger pour que cette personne prenne un véritable engagement, généralement sous la forme d'une mesure active. Voyez comme cette recommandation peut servir à résoudre un problème social coûteux. Les patients qui ne se rendent pas à leurs rendez-vous chez le médecin et le dentiste causent plus qu'un désagrément. Ils représentent une dépense non négligeable pour le système de santé. Une mesure classique pour diminuer le nombre de ces défections consiste à appeler les patients la veille de leur rendez-vous pour qu'ils

n'oublent pas. Dans une étude dirigée par mon collègue Steve J. Martin et menée dans des cliniques britanniques, cette mesure a fait baisser les défections de 3,5 %. Mais ces appels coûtaient de l'argent, demandaient du temps et n'aboutissaient parfois à rien. Comparez cela à l'idée d'obtenir un engagement. Quand nous prenons rendez-vous après une consultation, nous savons tous ce qui se passe. La secrétaire inscrit la date et l'heure du rendez-vous sur une carte qu'elle nous remet. Si, à la place, on demande au *patient* de remplir la carte, cette action l'engage plus à respecter le prochain rendez-vous. Cette méthode, qui ne coûte rien, a été expérimentée dans une clinique britannique. Les défections ont ensuite chuté de 18 %.

Bien que la réduction des rendez-vous manqués ne soit pas négligeable (une baisse de 18 % correspond à 138 millions de livres économisées par an rien qu'au Royaume-Uni), il est possible que le fait d'inciter à prendre des engagements ait des répercussions bien plus importantes quand il s'agit d'élections. En 2008, peu de temps avant l'élection présidentielle qui a opposé Barack Obama et John McCain, les Américains ont répondu à une enquête dans plusieurs États sur les attitudes et croyances politiques. La moitié disposait d'un questionnaire arborant dans le coin supérieur gauche un petit drapeau américain, tandis que l'autre moitié avait un questionnaire sans drapeau. En raison de cette exposition subtile au drapeau américain, les participants sont devenus plus favorables au parti républicain et à son idéologie conservatrice. En outre, les participants ayant été de nouveau interrogés après l'élection, les chercheurs ont découvert que ceux dont le questionnaire était orné d'un drapeau américain avaient bien plus voté pour McCain que les autres participants. Enfin – et c'est peut-être le détail le plus remarquable –, huit mois après l'élection, les participants qui avaient vu un drapeau américain sur leur questionnaire adhéraient toujours plus aux attitudes, croyances et jugements du parti républicain.

Cette seule exposition à une image pouvait-elle expliquer ces effets durables ? Ces résultats méritent une explication – et même plusieurs, car il y a plus d'un processus à l'œuvre. La première a un caractère pré-suasif. L'exposition au drapeau américain a rappelé aux participants les idées du parti républicain. Ainsi, une étude pilote réalisée par des chercheurs a montré, en tout cas en 2008, que les Américains faisaient bien le lien entre le drapeau et les idées défendues par le parti républicain. Tout comme nous avons vu précédemment qu'une musique de fond française dans une boutique disposait les clients à acheter des produits français (comme du vin), et que des nuages floconneux en arrière-plan de la page d'accueil d'un site web vendant des meubles disposaient temporairement les clients à acheter des articles moelleux (comme des canapés confortables), cette rencontre avec le drapeau américain les a temporairement

disposés à se tourner plus volontiers vers les candidats et positions du parti républicain.

Voilà pour les effets immédiats de la bannière étoilée. Mais comment expliquer leur étonnante persistance ? Les chercheurs menant l'enquête pensent avoir une explication : après être tombés sur le drapeau américain et être temporairement devenus plus enclins à adhérer aux idées du parti républicain, les participants ont dû transformer cette inclinaison en *acte* en la consignant dans l'enquête, et en s'engageant ainsi par leur comportement. Leur engagement les a conduits vers une forme d'action encore plus engageante, le vote à l'élection, lequel a renforcé leur orientation politique quand celle-ci a été évaluée huit mois plus tard. Cette séquence rappelle les résultats d'une recherche étudiant l'effet d'une expérience pré-suasive différente (la bonne humeur) sur un autre type de préférence (concernant l'art). Après avoir lu une histoire gaie, les participants, temporairement de meilleure humeur, aimaient bien un tableau. Mais, cinq jours plus tard, seuls ceux qui l'avaient évalué activement au moment où ils étaient euphoriques avaient conservé le même sentiment pour le tableau. Ceux qui ne l'avaient pas évalué – et qui n'avaient donc pas « verrouillé » cette évaluation par un comportement – ne manifestaient pas une préférence particulière pour ce tableau une fois leur humeur joyeuse dissipée.¹⁰⁸

Les répercussions pour une pré-suasion efficace sont claires : des éléments d'ouverture pré-suasifs peuvent immédiatement faire changer les gens, de manière spectaculaire, mais pour que ces changements s'inscrivent dans la durée, il est nécessaire d'obtenir des engagements, généralement sous la forme d'un comportement lié. Mais, à cet égard, tous les engagements ne sont pas égaux. Les plus efficaces deviennent durables s'ils englobent des comportements influant sur l'identité de la personne. Ces comportements garantissent que l'engagement est bien pris *volontairement*, *activement* et même *laborieusement*, car chacun de ces aspects renforce les préférences personnelles. Par exemple, si, après avoir vu des images de personnes rassemblées au cours d'une manœuvre de pré-suasion, je deviens temporairement favorable à une politique sociale d'intégration (une hausse du salaire minimum pour tous les salariés) et que je manifeste cette préférence par une action (en faisant un don pour soutenir la cause dès qu'on me le demande), je deviendrai immédiatement engagé. En outre, si cette action a été librement consentie (c'est entièrement mon choix) et s'avère difficile ou coûteuse à entreprendre (mon don était important), je serai encore plus susceptible de la considérer comme révélatrice de ma préférence en tant qu'individu. C'est cette perception de moi-même influencée par mon comportement qui va ancrer et conditionner mon attitude sur le sujet, d'autant

plus si cette série de faits et gestes a été provoquée de manière pré-suasive par un détournement momentané de mon attention – dans ce cas précis vers la notion d’unité.¹⁰⁹

Créer un changement durable en actionnant les signaux

Quand j’essayais d’en savoir le plus possible sur les méthodes de persuasion des professionnels de l’influence, j’ai reçu par courrier une invitation à saisir « une occasion extraordinaire d’obtenir richesse, prospérité et indépendance financière au-delà de tous [mes] rêves ». J’étais certain qu’il s’agissait d’une espèce de système de vente pyramidale, ce qui me laisse généralement de marbre. Mais, comme à l’époque, je souhaitais vraiment découvrir le mode de fonctionnement des promoteurs de cette opération, j’ai appelé pour m’inscrire. Ce qui m’intriguait le plus dans cet événement, c’était le lieu où il se déroulait. Avec une cinquantaine de personnes – qui avaient, selon les cas, un plus ou moins grand besoin d’argent –, je me suis bien retrouvé dans un restaurant de Phoenix un samedi matin, mais nous n’y sommes pas restés longtemps. On nous a escortés vers un vieux bus aux couleurs jaune et bleu originales, qui a mis deux heures, par l’autoroute, pour rejoindre Tucson. On nous a dit que l’événement aurait lieu dans cette ville. C’était un mensonge. Une fois arrivés à Tucson, nous n’avons reçu aucune instruction complémentaire. À l’heure du déjeuner, une personne a simplement passé en revue les points abordés pendant le trajet.

Pourquoi les organisateurs avaient-ils dépensé de l’argent pour un voyage si déconcertant ? À ce moment-là, je le savais déjà : Tucson n’avait jamais été la destination prévue au programme. Le théâtre de l’événement était le *bus*. J’en étais certain, car, à mi-chemin sur la route de Tucson, j’avais vu par la fenêtre un autre vieux bus aux couleurs jaune et bleu caractéristiques, qui transportait un tas de personnes de Tucson à Phoenix. Cette information m’a immédiatement fait l’effet d’une révélation : depuis le début, les organisateurs avaient l’intention de nous exposer les détails de leur programme de richesse (un système de vente pyramidale, comme je l’avais soupçonné) à bord de bus roulant dans un bruit de ferraille entre les deux villes. Je suis persuadé qu’il y avait deux raisons psychologiques à cela. Tout d’abord, *on avait du mal à réfléchir* dans ce lieu bondé, bruyant, bringuebalant et agité. Et l’intense réflexion est le principal ennemi des systèmes de vente pyramidale.

Ensuite, quand les gens sont incapables de bien réfléchir, de se concentrer pleinement, ils sont plus enclins à réagir de manière automatique aux signaux qui se présentent à eux pour une prise de décision. À bord de notre bus, les organisateurs contrôlaient ces signaux. Ils avaient rempli l'espace de toute une série d'éléments qui nous rendaient, où que nous portions notre regard, plus réceptifs à leur message. Des posters sur le succès ornaient les parois et le plafond, des slogans liés à la richesse étaient collés sur le dossier de chaque siège et une musique sur le thème du succès était diffusée avant chaque nouvelle présentation (surtout des morceaux du film *Rocky*, le préféré étant « Eye of the Tiger »). Le message de base des orateurs était toujours une déclinaison de : « Vous pouvez le faire, vous pouvez le faire, vous pouvez le faire, vous pouvez le faire – à condition que vous utilisiez le système. » Cette affirmation universelle s'accompagnait de tout un ensemble de signaux encourageants : un orateur portait un superbe costume taillé sur mesure, très cher, un autre agitait un chèque de 11 000 \$ correspondant à la commission qu'il avait touchée « rien que pour ce mois-ci », un troisième avait lu le témoignage élogieux d'une personne qui, avant de commencer le programme, était « comme vous tous ». De retour à Phoenix, les deux tiers des passagers avaient adhéré au programme.

La vie moderne ressemble de plus en plus à ce bus lancé sur l'autoroute : elle est rapide, turbulente, saturée de stimuli, et mobile. Résultat, nous sommes de moins en moins capables de bien réfléchir à la meilleure chose à faire dans de nombreuses situations. Par conséquent, même les plus prudents d'entre nous sont de plus en plus susceptibles de réagir de manière automatique à ces invitations à l'action. Ainsi, étant donné que le rythme s'accélère et que la concentration faiblit dans notre monde actuel, sommes-nous tous destinés à devenir les clowns montés à bord de ce bus ? Non, si, au lieu de pester contre cette automaticité envahissante, nous l'acceptons tout en contrôlant en permanence la façon dont elle opère sur nous. Il nous faut devenir les architectes d'intérieur de nos espaces de vie, en les dotant d'éléments à même de nous orienter, sans que nous y pensions, vers les directions souhaitées. Cette approche offre un autre moyen (outre la prise immédiate d'engagements énergiques) pour que les préférences initialement formulées guident nos futurs actes. En veillant à rencontrer régulièrement des signaux qui nous relient automatiquement à ces préférences et les activent, nous pouvons mettre le mécanisme à notre service.

Les précédents chapitres ont fourni des exemples de méthodes pour y parvenir : si, à l'heure de préparer un rapport ou une présentation, vous souhaitez rédiger dans un style adapté à un public particulier, munissez-vous de signaux liés à ce groupe : par exemple, les visages de l'assistance. Pour aborder une tâche (professionnelle, par

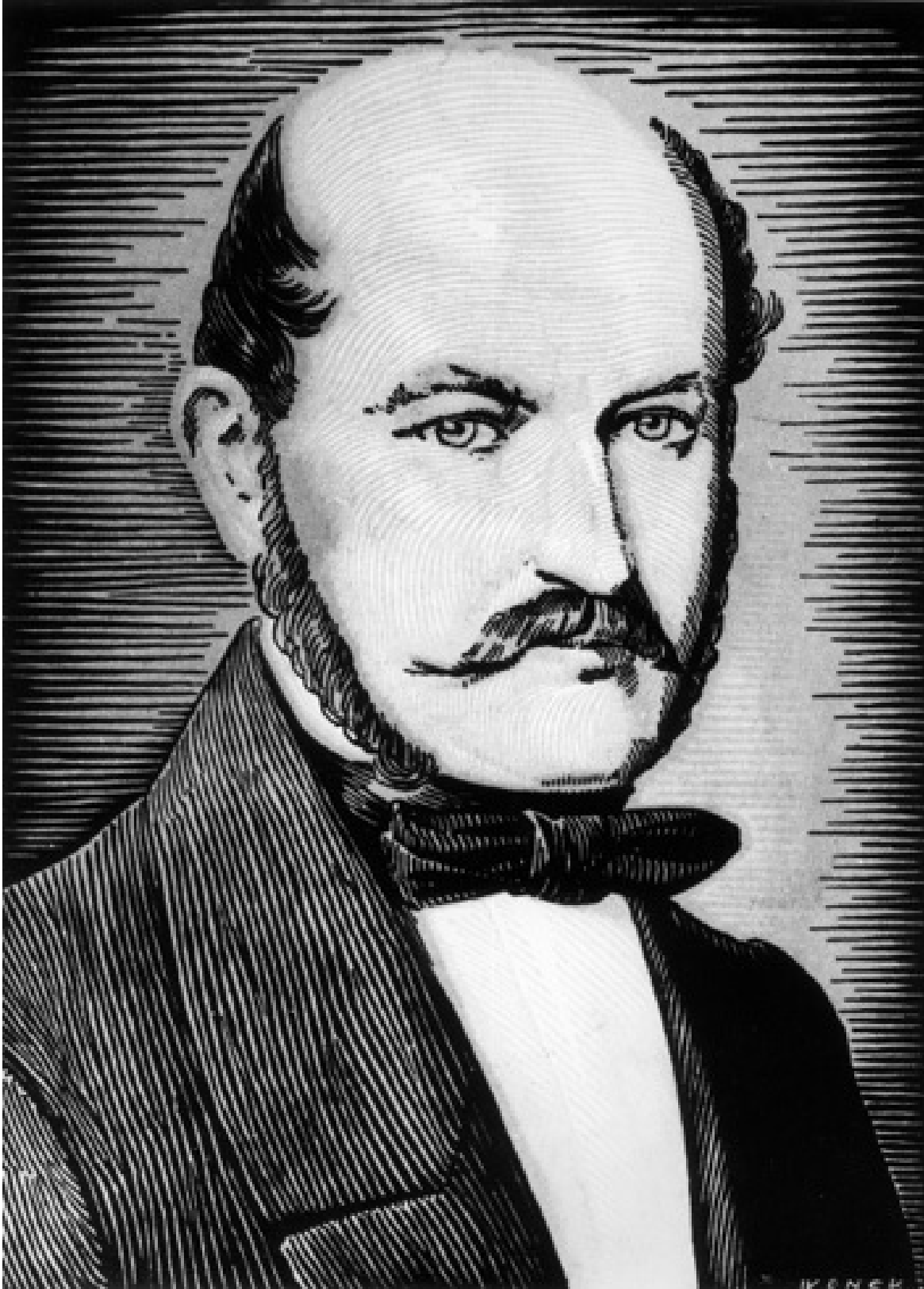
exemple) avec un esprit pleinement tourné vers la réussite, faites appel à des images de succès, d'efforts et d'accomplissement de soi, comme celle d'un coureur remportant une course. Si vous souhaitez aborder une autre tâche avec un esprit pleinement analytique (afin de monter un budget, par exemple), faites appel à des images de méditation, de concentration et d'inspection : par exemple, *Le Penseur* de Rodin. Et ainsi de suite. Vous parviendrez peut-être même à optimiser l'exécution de chacune de ces tâches au même endroit et sur le même ordinateur en modifiant l'image de votre économiseur d'écran selon l'orientation que vous souhaitez donner à la tâche en question.

Les plans Si/Quand-alors offrent un autre moyen d'exploiter le pouvoir des associations pour un profit durable. Ils le font en associant des objectifs et des actions souhaitables à des signaux que nous rencontrerons régulièrement dans le futur : « *Si*, lors de déjeuners d'affaires, le serveur me demande ce que je prends comme dessert, *alors* je commanderai un thé à la menthe » ou « *Quand* il sera 8 heures et que j'aurai fini de me brosser les dents, *alors* je prendrai mon traitement ». Bien que chacune de ces tactiques suggérées soit conforme aux travaux de recherche présentés plus haut dans ce livre, il en existe une autre, digne d'intérêt et étayée par une nouvelle recherche sur le rôle des simples rappels.¹¹⁰

Géographie de la persuasion 2 : qui nous sommes dépend de l'endroit où nous sommes

Si je parle du processus d'influence à des groupes de gestion des soins de santé et que je leur demande : « Dans le système, quelles sont les personnes les plus difficiles à influencer ? », la réponse, catégorique, est invariablement la suivante : « Les médecins ! » D'un côté, cette situation semble logique. Pour atteindre ces rangs élevés dans la hiérarchie des soins de santé, les médecins doivent subir des années d'étude et d'exercice, entre autres la spécialisation en faculté et l'internat, qui leur fournissent un grand nombre d'informations et d'expériences sur lesquelles doivent se baser leurs choix, ce qui justifie leur réticence à s'en écarter. D'un autre côté, ce genre de résistance peut s'avérer problématique lorsque les médecins ne suivent pas les recommandations de procéder à des changements salutaires pour leurs patients. Tout cela soulève une autre question plus générale : qu'est-ce qui a poussé la plupart des médecins à choisir ce secteur d'activité ? Est-ce principalement pour venir en aide aux autres ou pour servir leurs propres intérêts ? Est-ce pour assister l'autre et soulager la

souffrance de leurs patients ou disposer de l'autorité, du respect, du statut et des revenus considérables qui caractérisent généralement les membres de cette profession ?



Montrer aux médecins comment se laver les mains d'un grave problème. En 1847, à l'hôpital général de Vienne, Ignaz Semmelweis a montré que, chez les praticiens, le lavage des mains permettait de diminuer les infections et les décès chez les patients. Mais, à ce jour, nombre de médecins ne respectent pas une bonne hygiène des mains. *Portrait d'Ignaz Semmelweis (1818-1865). Gravure d'Ernst Wenck, musée d'Histoire de la médecine, Paris.*

Une étude menée dans un hôpital américain nous fournit des éléments précieux sur ces questions. Les chercheurs, Adam Grant et David Hofmann, ont remarqué que, même si le lavage minutieux des mains est recommandé avant chaque auscultation de patient, la plupart des médecins se lavent les mains deux fois moins que ne le préconisent les directives. En outre, diverses interventions destinées à atténuer le problème se sont avérées inefficaces, exposant à la fois médecins et patients à un plus grand risque d'infection. Grant et Hofmann pensaient que pour améliorer les choses, il leur suffirait d'inciter les médecins à entrer dans une salle d'examen animés de l'une de ces deux puissantes motivations : leur bien-être ou celui de leurs patients. Pour orienter leur attention vers leur propre intérêt, les chercheurs ont placé des affiches au-dessus des distributeurs de savon ou de gel désinfectant, qui disaient : « Une bonne hygiène des mains vous évite de contracter des maladies. » Pour orienter leur attention vers le bien-être des patients, ils ont placé des affiches au-dessus d'autres distributeurs disant ceci : « Une bonne hygiène des mains évite à vos patients de contracter des maladies. » Malgré une différence de quelques mots seulement, ces deux types d'affiches ont eu un effet diamétralement opposé. L'affiche rappelant aux médecins de se protéger n'a eu aucune influence sur l'utilisation du savon ou du gel. Mais celle qui leur rappelait de protéger leurs patients a entraîné une augmentation de 45 % du taux d'utilisation.

Ces résultats nous fournissent d'importantes informations sur deux éléments liés. Tout d'abord, si de nombreux autres types d'interventions n'avaient pas permis de résoudre le problème, le simple fait d'attirer l'attention des médecins sur le lien entre le lavage de mains et la protection des patients a eu un effet positif remarquable. Auparavant, ils s'inquiétaient bien entendu pour la santé de leurs patients, tout comme ils reconnaissaient l'existence d'un lien entre le lavage de mains et le bien-être des patients. Qu'est-ce qui explique cette différence, alors ? Auparavant, rien n'orientait l'attention des médecins vers ce lien, ne le faisait surgir au premier plan de leur conscience, au-dessus des autres caractéristiques pertinentes de la situation : l'apparence des patients, l'avis des infirmières, ce que disait le dossier médical, etc. Il a suffi d'une affiche que les médecins pouvaient voir à leur entrée dans la salle d'examen pour leur rappeler ce lien et les faire changer de comportement de manière impressionnante.¹¹¹

De plus, les données de l'étude semblent répondre à la question de savoir qui sont au fond la plupart des médecins. Ils semblent être 1. des personnes tournées vers les autres, motivées par un profond désir d'améliorer le bien-être de leurs patients, et 2. qui ne sont pas du genre à s'inquiéter de leur propre sort au détriment de la santé de leurs patients.

Bien que la première de ces conclusions semble exacte, une étude menée au sein de l'université Carnegie-Mellon jette le doute sur la seconde. Elle concernait une autre pratique dont on a informé les praticiens qu'elle risquait de compromettre l'intérêt des patients. Les entreprises du secteur de la santé – surtout les laboratoires pharmaceutiques, mais également les fabricants de matériel médical – offrent souvent des cadeaux aux médecins, sous forme de pizzas pour le personnel de leur cabinet, de déjeuners ou de dîners, de déplacements tous frais payés pour des conférences, de contrats de recherche et de conseil, et d'honoraires pour faire des interventions lors de rencontres, voire pour participer à des téléconférences portant sur des produits. Il est largement prouvé que ces cadeaux et parrainages poussent les praticiens à renvoyer l'ascenseur en prescrivant ou en vantant les mérites de produits qui améliorent le bien-être de ces acteurs du marché, et non celui de leurs patients. Malgré ces preuves et les avertissements qui les accompagnent, bon nombre continuent d'accepter les primes qui sont liées à leur position mais néfastes pour les patients, tout en reconnaissant leurs conséquences problématiques.

Que se passe-t-il donc ? Comment se fait-il que les médecins veillent plus à l'intérêt de leurs patients qu'au leur dans l'étude sur le lavage des mains, mais que le phénomène inverse semble se produire quand il s'agit d'accepter des cadeaux ? Peut-être que le lavage des mains est un geste relativement peu coûteux, comparé au refus d'avantages offerts par l'industrie, et que face à des choix d'une telle valeur, l'intérêt personnel l'emporte, comme se pourrait être le cas pour une autre catégorie de personnes. C'est peut-être vrai. Les médecins sont des êtres humains, après tout. Mais la règle de réciprocité, qui stipule que ceux qui donnent les premiers sont *en droit* de recevoir quelque chose en retour, et les conclusions de l'étude de l'université Carnegie-Mellon offrent une vision moins cynique et plus nuancée.

Cette étude portant sur 301 médecins installés aux États-Unis débutait par une question pertinente : qu'est-ce qui pourrait pousser les médecins à accepter plus volontiers des faveurs de la part des acteurs de l'industrie médicale ? Lors d'une enquête en ligne, on a simplement demandé à un échantillon de médecins s'il leur paraissait convenable d'accepter des cadeaux et des rémunérations de la part de représentants de l'industrie médicale. Selon l'analyse des chercheurs, seulement un

cinquième d'entre eux (21,7 %) ont déclaré la pratique admissible. On a demandé à un second échantillon de répondre à la même question, après les avoir interrogés sur les sacrifices personnels et financiers qu'ils avaient consentis pour devenir médecins. Près de la moitié (47,5 %) ne jugeaient pas inconvenant d'accepter des cadeaux. Enfin, à un troisième échantillon, on a rappelé les sacrifices consentis et demandé si les dépenses réalisées par le passé justifiaient le fait d'accepter des cadeaux. Une nette majorité (60,3 %) trouvait cette pratique admissible.

Que faire de ces résultats ? Pour ma part, j'en ai tiré de multiples conclusions, dont l'une est encourageante : même si une minorité juge acceptable la pratique des cadeaux, la plupart des médecins l'estiment indigne. Cependant, si on attirait leur attention sur leurs contributions majeures au système de santé, ils voulaient davantage en être récompensés. Ce résultat – plus le fait que la règle de réciprocité poussait la plupart à accepter des cadeaux – désigne comme principale coupable la règle de réciprocité provisoirement mise en avant. Quant à la question de savoir si, de façon générale, les médecins sont plutôt au service de leurs patients ou de leurs intérêts personnels, ces conclusions m'incitent à répondre... oui. Ils sont l'un et l'autre : tout dépend de l'objet de leur attention sur l'instant. Cette conclusion ne vaut pas uniquement pour les médecins, dont les préférences remarquablement élastiques servent à illustrer l'influence des facteurs que nous avons bien en tête.

C'est également une conclusion qui vient mettre un terme idéal au présent ouvrage : dans une large mesure, *qui* nous sommes à l'heure de faire n'importe quel choix dépend de l'endroit *où* nous sommes, sur le plan attentionnel. Nous pouvons être axés sur ce moment privilégié par des signaux pertinents que nous croisons par hasard dans la vie quotidienne ou, et c'est plus inquiétant, par les signaux soigneusement mis en place par un communicant, ou encore, pour un effet bien meilleur et plus durable, par des signaux que nous avons conservés dans les endroits que nous fréquentons souvent afin qu'ils nous fassent aller dans la direction souhaitée. Dans chaque cas, le moment créé est pré-suasif. Que nous nous méfions du processus sous-jacent, que nous soyons attirés par son potentiel ou les deux, nous ferions bien de reconnaître son pouvoir considérable et de cerner ses mécanismes.¹¹²

BIBLIOGRAPHIE

2011 *National Business Ethics Survey : Workplace Ethics in Transition*, Ethics Resources Center, Washington, DC.

Able, S., et G. Stasser, 2008, « Coordination Success and Interpersonal Perceptions : Matching Versus Mismatching », *Journal of Personality and Social Psychology* 95, p. 576-592.

Ackerman, J. M., C. C. Nocera et J. A. Bargh, 2010, « Incidental Haptic Sensations Influence Social Judgments and Decisions », *Science* 328, p. 1712-1715.

Acohido, B., 2013, « Fraudsters Swamp Web with Bogus IRS Emails », *Arizona Republic* (Phoenix), 17 avril 2013, A13.

Adamo, S. H., M. S. Cain et S. R. Mitroff, 2013, « Self-Induced Attentional Blink : A Cause of Errors in Multiple-Target Search », *Psychological Science* 24, p. 2569-2574.

Adarves-Yorno, I., S. A. Haslam et T. Postmes, 2008, « And Now for Something Completely Different ? The Impact of Group Membership on Perceptions of Creativity », *Social Influence* 3, p. 248-266.

Aday, S., S. Livingston et M. Hebert, 2005, « Embedding the Truth : A Cross-Cultural Analysis of Objectivity and Television Coverage of the Iraq War », *Press/Politics* 10, p. 3-21.

Ahktar, S., R. Faff et B. Oliver, 2001, « The Asymmetric Impact of Consumer Sentiment Announcements on Australian Foreign Exchange Rates », *Australian Journal of Management* 36, p. 387-403.

Akerlof, G. A., et R. J. Shiller, 2015, *Phishing for Phools : The Economics of Manipulation and Deception*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Alba, J. W., et H. Marmorstein, 1987, « The Effects of Frequency Knowledge on Consumer Decision Making », *Journal of Consumer Research* 14, p. 14-25.

Algoe, S. B., 2012, « Find, Remind, and Bind : The Functions of Gratitude in Everyday Relationships », *Social and Personality Psychology Compass* 6, p. 455-469.

Algoe, S. B., S. L. Gable et N. Maisel, 2010, « It's the Little Things : Everyday Gratitude as a Booster Shot for Romantic Relationships », *Personal Relationships* 17, p. 217-233.

- Allen, M. P., S. K. Panian et R. E. Lotz, 1979, « Managerial Succession and Organizational Performance : A Recalcitrant Problem Revisited », *Administrative Science Quarterly* 24, p. 167-180.
- Alter, A. L., 2013, « The Benefits of Cognitive Disfluency », *Current Directions in Psychological Science* 22, p. 437-442.
- Alter, A. L., et D. M. Oppenheimer, 2006, « Predicting Short-Term Stock Fluctuations by Using Processing Fluency », *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA* 103, p. 9369-9372.
- Alter, A. L., et D. M. Oppenheimer, 2009, « Uniting the Tribes of Fluency to Form a Metacognitive Nation », *Personality and Social Psychology Review* 13, p. 219-235.
- Alter, A. L., D. M. Oppenheimer, N. Epley et R. N. Eyre, 2007, « Overcoming Intuition : Metacognitive Difficulty Activates Analytic Reasoning », *Journal of Experimental Psychology : General* 136, p. 569-576.
- Ambrose, M. L., A. Arnaud et M. Schminke, 2008, « Individual Moral Development and Ethical Climate », *Journal of Business Ethics* 77, p. 323-333.
- Ames, D. L., A. C. Jenkins, M. R. Banaji et J. P. Mitchell, 2008, « Taking Another Person's Perspective Increases Self-Referential Neural Processing », *Psychological Science* 19, p. 642-644.
- Anderson, B. A., P. A. Laurent et S. Yantis, 2013, « Reward Predictions Bias Attentional Selection », *Frontiers in Human Neuroscience* 7, p. 262. DOI : 10.3389/fnhum.2013.00262.
- Anderson, C. A., 1982, « Inoculation and Counter-Explanation : Debiasing Techniques in the Perseverance of Social Theories », *Social Cognition* 7, p. 126-139.
- Anderson, C. A., et K. E. Dill, 2000, « Video Games and Aggressive Thoughts, Feelings, and Behavior in the Laboratory and in Life », *Journal of Personality and Social Psychology* 78, p. 772-790.
- Anderson, C. A., et E. S. Sechler, 1986, « Effects of Explanation and Counterexplanation on the Development and Use of Social Theories », *Journal of Personality and Social Psychology* 50, p. 24-34.
- Anderson, C. A., N. L. Carnagey, M. Flannagan, A. J. Benjamin, J. Eubanks et J. Valentine, 2004, « Violent Video Games : Specific Effects of Violent Content on Aggressive Thoughts and Behavior », *Advances in Experimental Social Psychology* 36, p. 199-249.
- Anderson, J. C., 2013, « Experts Warn Against Giving Cybercriminals the Opening They Seek », *Arizona Republic* (Phoenix), 15 avril 2013, A1, A3.

Anderson, M., 2014, *After Phrenology : Neural Reuse and the Interactive Brain*, MIT Press, Cambridge, MA.

Aramovich, N. P., B. L. Lytle et L. J. Skitka, 2012, « Opposing Torture : Moral Conviction and Resistance to Majority Influence », *Social Influence* 7, p. 21-34.

Ardrey, R., 1977, *Les enfants de Caïn*, traduit par P.-V. Huguet, Stock, Paris.

Ariely, D., G. Loewenstein et D. Prelec, 2003, « Coherent Arbitrariness : Stable Demand Curves Without Stable Preferences », *Quarterly Journal of Economics* 118, p. 73-105.

Armitage, C. J., et M. Connor, 2001, « Efficacy of the Theory of Planned Behaviour : A Meta-Analytic Review », *British Journal of Social Psychology* 40, p. 471-499.

Armstrong, J. S., 2010, *Persuasive Advertising*, Palgrave Macmillan, Londres.

Aron, A., E. N. Aron, M. Tudor et G. Nelson, 1991, « Self-Relationships as Including Other in the Self », *Journal of Personality and Social Psychology* 60, p. 241-253.

Aron, A., E. Melinat, E. N. Aron, R. D. Vallone et R. J. Bator, 1997, « The Experimental Generation of Interpersonal Closeness : A Procedure and Some Preliminary Findings », *Personality and Social Psychology Bulletin* 23, p. 363-377.

Associated Press, « Eight-Legged Invasion Has Austrians' Spider Sense Tingling », 3 août 2006, usatoday30.usatoday.com/news/offbeat/200608-03-spiders-austria_x.htm.

Asp, E., K. Manzel, B. Koestner, C. A. Cole, N. Denburg et D. Tranel, 2012, « A Neuropsychological Test of Belief and Doubt : Damage to Ventromedial Prefrontal Cortex Increases Credulity for Misleading Advertising », *Frontiers in Neuroscience* 6 (juillet). DOI : 10.3389/fnins.2012.00100.

Atalay, A. S., H. O. Bodur et D. Rasolofoarison, 2012, « Shining in the Center : Central Gaze Cascade Effect on Product Choice », *Journal of Consumer Research* 39, p. 848-856.

Ayton, P., S. Murray et J. A. Hampton, 2011, « Terrorism, Dread Risks, and Bicycle Accidents. International Conference on Behavioral Decision Making », The Interdisciplinary Center, Herzliya, Israël, 30 mai - 1er juin 2011.

Bailenson, J. N., S. Iyengar, N. Yee et N. A. Collins, 2008, « Facial Similarity Between Voters and Candidates Causes Influence », *Public Opinion Quarterly* 72, p. 935-961.

Baimel, A., R. L. Sevenson, A. S. Baron et S. A. J. Birch, 2015, « Enhancing "Theory of Mind" Through Behavioral Synchrony », *Frontiers in Psychology* 6, p. 870. DOI : 10.3389/fpsyg.2015.00870.

- Balancher, S., Y. Liu et A. Stock, 2009, « An Empirical Analysis of Scarcity Strategies in the Automobile Industry », *Management Science* 10, p. 1623-1637.
- Ball, P., 2010, *The Music Instinct : How Music Works and Why We Can't Do Without It*, Oxford University Press, New York.
- Balliet, D., J. Wu et C. K. W. De Dreu, 2014, « Ingroup Favoritism in Cooperation : A Meta-Analysis », *Psychological Bulletin* 140, p. 1556-1581.
- Banderet, L. E., J. W. Stokes, R. Francesconi, D. M. Kowal et P. Naitoh, 1981, « Artillery Teams in Simulated Sustained Combat : Performance and Other Measures », In *The Twenty-Four Hour Workday : Proceedings of a Symposium on Variations in Work-Sleep Schedules*, édité par L. C. Johnson, D. I. Tepas, W. P. Colquhoun et M. J. Colligan, DHHS publication no 81-127, US Government Printing Office, Washington, DC, p. 81-127.
- Bannan, N., éd., 2012, *Music, Language, and Human Evolution*, Oxford University Press, New York.
- Bargh, J. A., M. Chen et L. Burrows, 1998, « Automaticity of Social Behavior : Direct Effects of Trait Construct and Stereotype Activation on Action », *Journal of Personality and Social Psychology* 71, p. 230-244.
- Bargh, J. A., P. M. Gollwitzer, A. Lee-Chai, K. Barndollar et R. Trötschel, 2001, « The Automated Will : Nonconscious Activation and Pursuit of Behavioral Goals », *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 1014-1027.
- Bargh, J. A., W. J. Lombardi et E. T. Higgins, 1988, « Automaticity of Chronically Accessible Constructs in Person X Situation Effects on Person Perception : It's Just a Matter of Time », *Journal of Personality and Social Psychology* 55, p. 599-605.
- Barlow, F. K., S. Paolini, A. Pedersen, M. J. Hornsey, H. R. M. Radke, J. Harwood, M. Rubin et C. G. Sibley, 2012, « The Contact Caveat : Negative Contact Predicts Increased Prejudice More Than Positive Contact Predicts Reduced Prejudice », *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, p. 1629-1643.
- Barnard, P. J., S. Scot, J. Taylor, J. May et W. Knightley, 2004, « Paying Attention to Meaning », *Psychological Science* 15, p. 179-186.
- Baron-Cohen, S., 1995, *Mindblindness : An Essay on Autism and Theory of Mind*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Barthel, J., 1976, *A Death in Canaan*, Dutton, New York.
- Baumeister, R. F., E. Bratslavsky, C. Finkenauer, K. D. Vohs, 2001, « Bad Is Stronger Than Good », *Review of General Psychology* 5, p. 323-370.
- Baumeister, R. J., E. J. Masicampo, K. D. Vohs, 2011, « Do Conscious Thoughts Cause Behavior ? », *Annual Review of Psychology* 62, p. 331-361.

- Bauml, K.-H., 2002, « Semantic Generation Can Cause Episodic Forgetting », *Psychological Science* 13, p. 356-360.
- Bayer, U. C., A. A. Achziger, P. M. Gollwitzer et G. B. Moskowitz, 2009, « Responding to Subliminal Cues : Do If-Then Plans Facilitate Action Preparation and Initiation Without Conscious Intent ? », *Social Cognition* 27, p. 183-201.
- Bayer, U. C., et P. M. Gollwitzer, 2007, « Boosting Scholastic Test Scores by Willpower : The Role of Implementation Intentions », *Self and Identity* 6, p. 1-19.
- Beck, R., 2011, « CEO Pay Tops Pre-Recession Levels », *Arizona Republic* (Phoenix), 7 mai 2011, D1, D4.
- Becker, G. S., 1968, « Crime and Punishment : An Economic Approach », *Journal of Political Economy* 76, p. 169-217.
- Becker, J., 2014, *Forcing the Spring : Inside the Fight for Marriage Equality*, Penguin Press, New York.
- Belmi, P., et J. Pfeffer, 2015, « How “Organization” Can Weaken the Norm of Reciprocity : The Effects of Attributions for Favors and a Calculative Mindset », *Academy of Management Discoveries* 1, p. 93-113.
- Berkowitz, L., 1972, « Social Norms, Feelings and Other Factors Affecting Helping Behavior and Altruism », in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 6, édité par L. Berkowitz, Academic Press, New York, p. 63-108.
- Bernieri, F. J., 1988, « Coordinated Movement and Rapport in Teacher- Student Interactions », *Journal of Nonverbal Behavior* 12, p. 120-138.
- Bhatia, S., 2013, « Associations and the Accumulation of Preference », *Psychological Review* 120, p. 522-543.
- Bilalic, M., P. McLeod et F. Gobet, 2010, « The Mechanism of the *Einstellung* (Set) Effect : A Pervasive Source of Cognitive Bias », *Current Directions in Psychological Science* 19, p. 111-115.
- Birnbaum, R., 1989, « Presidential Succession and Institutional Functioning in Higher Education », *Journal of Higher Education* 60, p. 123-135.
- Bischoff, S. J., K. B. DeTienne et B. Quick, « Effects of Ethical Stress on Employee Burnout and Fatigue : An Empirical Investigation », 1999, *Journal of Health and Human Services Administration* 21, p. 512-532.
- Blackmore, S. J., 1986, *The Adventures of a Parapsychologist*, Prometheus Books, Buffalo, NY.
- Blackmore, S. J., 1997, « Probability Misjudgment and Belief in the Paranormal : A Newspaper Survey », *British Journal of Psychology* 88, p. 683-689.

Blagrove, M., 1996, « Effects of Length of Sleep Deprivation on Interrogative Suggestibility », *Journal of Experimental Psychology : Applied* 2, p. 48-59.

Blankenship, K. L., D. T. Wegener et R. A. Murray, 2012, « Circumventing Resistance : Using Values to Indirectly Change Attitudes », *Journal of Personality and Social Psychology* 103, p. 606-621.

Blankenship, K. L., D. T. Wegener et R. A. Murray, 2015, « Values, Inter-Attitudinal Structure, and Attitude Change : Value Accessibility Can Increase a Related Attitude's Resistance to Change », *Personality and Social Psychology Bulletin* 4, p. 1739-1750.

Blanton, H., L. B. Snyder, E. Strauts, J. G. Larson, 2014, « Effect of Graphic Cigarette Warnings on Smoking Intentions in Young Adults », *PLoS ONE* 9, no 5, e96315. DOI : 10.1371/journal.pone.0096315.

Bock, L., 2015, *Work Rules*, Twelve, Hachette Book Group, New York.

Boer, D., R. Fischer, M. R., Strack, M. H. Bond, E. Lo et J. Lam, 2011, « How Shared Preferences in Music Create Bonds Between People : Values as the Missing Link », *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, p. 1159-1171.

Boland, W. A., M. Brucks et J. H. Nielsen, 2012, « The Attribute Carryover Effect : What the “Runner-Up” Option Tells Us About Consumer Choice Processes », *Journal of Consumer Research* 38, p. 872-885.

Bolkan, S. S., et P. A. Anderson, 2009, « Image Induction and Social Influence : Explication and Initial Tests », *Basic and Applied Social Psychology* 31, p. 317-324.

Bomey, N., 2015, « Volkswagen Sales Tepid as Scandal Affects Perception », *Arizona Republic* (Phoenix), 2 octobre 2015, B3.

Bond, C. F., Jr., 1985, « The Next-In-Line Effect : Encoding or Retrieval Deficit ? », *Journal of Personality and Social Psychology* 48, p. 853-862.

Bonneville-Roussy, A., P. J. Rentfrow, J. Potter et M. K. Xu, 2013, « Music through the Ages : Trends in Musical Engagement and Preferences from Adolescence through Middle Adulthood », *Journal of Personality and Social Psychology* 105, p. 703-717.

Boorstin, D. J., 1971, *L'Image*, traduit par M.-J. Milcent, Union générale d'éditions, Paris.

Borgida, E., C. Conner et L. Manteufal, 1992, « Understanding Living Kidney Donation : A Behavioral Decision-Making Perspective », in *Helping and Being Helped*, édité par S. Spacapan et S. Oskamp, Sage, Newbury Park, CA, p. 183-212.

Borysenko, K., 2015, « What Was Management Thinking ? The High Cost of Employee Turnover », TLNT, 22 avril 2015 ; www.eremedia.com/tlnt/what-was-leadership-thinking-the-shockingly-high-cost-of-employee-turnover.

Bouchard, T. J., N. L. Segal, A. Tellegen, M. McGue, M. Keyes et R. Krueger, 2003, « Evidence for the Construct Validity and Heritability of the Wilson-Paterson Conservatism Scale : A Reared-Apart Twins Study of Social Attitudes », *Personality and Individual Differences* 34, p. 959-969.

Bourgeois, M. J., 2002, « Heritability of Attitudes Constrains Dynamic Social Impact », *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, p. 1063-1072.

Boushey, H., et S. J. Glynn, 2012, *There Are Significant Business Costs to Replacing Employees*, Center for American Progress, Washington, DC, 16 novembre 2012 ; www.americanprogress.org/issues/labor/report/2012/11/16/44464 /there-are-significant-business-costs-to-replacing-employees.

Boyce, C. J., A. M. Wood, J. Banks, A. E. Clark et G. D. A. Brown, 2013, « Money, Well-Being, and Loss Aversion : Does an Income Loss Have a Greater Effect on Well-Being Than an Equivalent Income Gain ? », *Psychological Science* 24, p. 2557-2562.

Boydston, A. E., 2013, *Making the News : Politics, The Media, and Agenda Setting*, University of Chicago Press, Chicago.

Boyle, J., 2008, *The Public Domain : Enclosing the Commons of the Mind*, Yale University Press, New Haven, CT.

Bradley, M. M., 2009, « Natural Selective Attention : Orienting and Emotion », *Psychophysiology* 46, p. 1-11.

Brandstätter, V., A. Lengfelder et P. M. Gollwitzer, 2001, « Implementation Intentions and Efficient Action Initiation », *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 946-960.

Brandt, M. J., et C. Reyna, 2011, « The Chain of Being : A Hierarchy of Morality », *Perspectives on Psychological Science* 6, p. 428-446.

Brendl, C. M., A. Chattopadhyay, B. W. Pelham et M. R. Carvallo, 2005, « Name Letter Branding : Valence Transfers When Product Specific Needs Are Active », *Journal of Consumer Research* 32, p. 405-415.

Brenner, M., 1973, « The Next-In-Line Effect », *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 12, p. 320-323.

Bridwell, D. A. et R. Srinivasan, 2012, « Distinct Attention Networks for Feature Enhancement and Suppression in Vision », *Psychological Science* 23, p. 1151-1158.

Brinol, P., M. Gasco, R. E. Petty et J. Horcajo, 2013, « Treating Thoughts as Material Objects Can Increase or Decrease Their Impact on Evaluation », *Psychological Science* 24, p. 41-47.

Bronzaft, A. L., 1981, « The Effect of a Noise Abatement Program on Reading Ability », *Journal of Environmental Psychology* 1, p. 215-222.

- Bronzaft, A. L., et McCarthy, 1975, « The Effect of Elevated Train Noise on Reading Ability », *Environment and Behavior* 7, p. 517-528.
- Brown, C. M., et A. R. McConnell, 2009, « When Chronic Isn't Chronic : The Moderating Role of Active Self-Aspects », *Personality and Social Psychology Bulletin* 35, p. 3-15.
- Brown, I., P. Sheeran et M. Reuber, 2009, « Enhancing Antiepileptic Drug Adherence : A Randomized Controlled Trial », *Epilepsy and Behavior* 16, p. 634-639.
- Brown, J. L., K. D. Drake et L. Wellman, 2015, « The Benefits of a Relational Approach to Corporate Political Activity : Evidence From Political Contributions to Tax Policymakers », *Journal of the American Taxation Association* 37, p. 69-102.
- Bryan, C. J., G. M. Walton, T. Rogers et C. S. Dweck, 2001, « Motivating Voter Turnout by Invoking the Self », *Proceedings of the National Academy of Sciences*. DOI : 10.1073/pnas.1103343108.
- Buchan, N. R., M. B. Brewer, G. Grimalda, R. K. Wilson, E. Fatas et M. Foddy, 2011, « Global Social Identity and Global Cooperation », *Psychological Science* 22, p. 821-828.
- Bukowski, W. M., B. Hoza et M. Boivin, 1994, « Measuring Friendship Quality During Pre- and Early Adolescence : The Development and Psychometric Properties of the Friendship Qualities Scale », *Journal of Social and Personal Relationships* 11, p. 471-484.
- Buonomano, D., 2011, *Brain Bugs*, W. W. Norton, New York.
- Burger, J. M., N. Messian, S. Patel, A. del Prado et C. Anderson, 2004, « What a Coincidence! The Effects of Incidental Similarity on Compliance », *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, p. 35-43.
- Burgoon, M., E. Alvaro, J. Grandpre et M. Voulodakis, 2002, « Revisiting the Theory of Psychological Reactance », in *The Persuasion Handbook : Theory and Practice*, édité par J. P. Dillard et M. Pfau, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 213-232.
- Burks, S. V., et E. L. Krupka, 2012, « A Multimethod Approach to Identifying Norms and Normative Expectations Within a Corporate Hierarchy : Evidence from the Financial Services Industry », *Management Science* 58, p. 203-217.
- Burnkrant, R. E., et H. R. Unnava, 1989, « Self-Referencing : A Strategy for Increasing Processing of Message Content », *Personality and Social Psychology Bulletin* 15, p. 628-638.
- Burnstein, E., C. Crandall et S. Kitayama, 1994, « Some Neo-Darwinian Decision Rules for Altruism : Weighing Cues for Inclusive Fitness as a Function of the

Biological Importance of the Decision », *Journal of Personality and Social Psychology* 67, p. 773-789.

Burrus, J., et K. D. Mattern, 2010, « Equity, Egoism and Egocentrism : The Formation of Distributive Justice Judgments », *Basic and Applied Social Psychology* 32, p. 155-164.

Busemeyer, J. R., et Z. Wang, 2015, « What Is Quantum Cognition, and How Is It Applied to Psychology ? », *Current Directions in Psychological Science* 24, p. 163-169.

Busemeyer, J. R., E. M. Pothos, R. Franco et J. S. Trueblood, 2001, « A Quantum Theoretical Explanation for Probability Judgment Errors », *Psychological Review* 118, p. 193-218.

Buttleman, D., et R. Bohm, 2014, « The Ontogeny of the Motivation That Underlies In-Group Bias », *Psychological Science* 25, p. 921-927.

Cacioppo, J. T., J. R. Priester et G. G. Berntson, 1993, « Rudimentary Determinants of Attitudes : II. Arm Flexion and Extension Have Differential Effects on Attitudes », *Journal of Personality and Social Psychology* 65, p. 5-17.

Cadinu, M. R., et M. Rothbart, 1996, « Self-Anchoring and Differentiation Processes in the Minimal Group Setting », *Journal of Personality and Social Psychology* 70, p. 666-677.

Cai, H., Y. Chen et H. Fang, 2009, « Observational Learning : Evidence from a Randomized Natural Field Experiment », *American Economic Review* 99, p. 864-882.

Cameron, C. D., J. L. Brown-Iannuzzi et B. K. Payne, 2012, « Sequential Priming Measures of Implicit Social Cognition : A Meta-Analysis of Associations with Behavior and Explicit Attitudes », *Personality and Social Psychology Review* 16, p. 330-350.

Campbell, M. C., 1995, « When Attention-Getting Advertising Tactics Elicit Consumer Inferences of Manipulative Intent : The Importance of Balancing Benefits and Investments », *Journal of Consumer Psychology* 4, p. 225-254.

Campbell, M. C., et C. Warren, 2012, « A Risk of Meaning Transfer : Are Negative Associations More Likely to Transfer Than Positive Associations ? », *Social Influence* 7, p. 172-192.

Cappella, J. N., 1997, « Behavioral and Judged Coordination in Adult Informal Social Interactions : Vocal and Kinesic Indicators », *Journal of Personality and Social Psychology* 72, p. 119-131.

Carnegie, D., 2014, *Comment se faire des amis à l'ère numérique et accroître son influence*, traduit par A. Bleuzen, Librairie général française, Paris.

- Carr, P. B., et G. M. Walton, 2014, « Cues of Working Together Fuel Intrinsic Motivation », *Journal of Experimental Social Psychology* 53, p. 169-184.
- Carlson, K. A., M. G. Meloy et E. G. Miller, 2013, « Goal Reversion in Consumer Choice », *Journal of Consumer Research* 39, p. 918-930.
- Carstensen, L. L., B. Turan, S. Scheibe, N. Ram, H. Ersner-Hershfield, G. R. Samanez-Larkin, K. P. Brooks et J. R. Nesselroade, 2011, « Emotional Experience Improves with Age : Evidence Based On over 10 Years of Experience Sampling », *Psychology and Aging* 26, p. 21-33.
- Carter, T. J., M. J. Ferguson et R. R. Hassin, 2011, « A Single Exposure to the American Flag Shifts Support Toward Republicanism Up to 8 Months Later », *Psychological Science* 22, no 8, p. 1011-1018.
- Carver, C. S., R. J. Ganellen, W. J., Froming et W. Chambers, 1983, « Modeling : An Analysis in Terms of Category Accessibility », *Journal of Experimental Social Psychology* 19, p. 403-421.
- Cavicchio, F., D. Melcher et M. Poesio, 2014, « The Effect of Linguistic and Visual Salience in Visual World Studies », *Frontiers in Psychology* 5, p. 176.
- Ceci, S. J., D. K. Ginther, S. Kahn et W. M. Williams, 2014, « Women in Academic Science : A Changing Landscape », *Psychological Science in the Public Interest* 15, p. 72-141.
- Ceci, S. J., et W. M. Williams, 2010, « Sex Differences in Math-Intensive Fields », *Current Directions in Psychological Science* 19, p. 275-279.
- Ceci, S. J., W. M. Williams et S. M. Barnett, 2009, « Women's Underrepresentation in Science : Sociocultural and Biological Considerations », *Psychological Bulletin* 135, p. 218-261.
- Cervone, D., 1989, « Effects of Envisioning Future Activities on Self-Efficacy Judgments and Motivation : An Availability Heuristic Interpretation », *Cognitive Therapy and Research* 13, p. 247-261.
- Chagnon, N. A., et P. E. Bugos, 1979, « Kin Selection and Conflict : An Analysis of a Yanomamö Ax Fight », in *Evolutionary Biology and Human Social Behavior*, édité par N. A. Chagnon et W. Irons, Duxbury Press, North Scituate, MA, p. 213-238.
- Chaiken, S., et A. H. Eagly, 1983, « Communication Modality as a Determinant of Persuasion : The Role of Communicator Salience », *Journal of Personality and Social Psychology* 45, p. 241-256.
- Chambers, J. R., 2011, « Why the Parts Are Better (or Worse) Than the Whole : The Unique-Attributes Hypothesis », *Psychological Science* 21, p. 68-275.

- Chambers, J. R., R. B. Schlenker et B. Collisson, « Ideology and Prejudice : The Role of Value Conflicts », 2013, *Psychological Science* 24, p. 140-149.
- Chan, E., et J. Sengupta, 2010, « Insincere Flattery Actually Works : A Dual Attitudes Perspective », *Journal of Marketing Research* 47, p. 122-133.
- Charpak, G., et H. Broch, 2004, *Debunked !* Johns Hopkins University Press, Baltimore.
- Chein, Y-W., D. T. Wegener, R. E. Petty et C-C Hsiao, 2014, « The Flexible Correction Model : Bias Correction Guided by Naïve Theories of Bias », *Social and Personality Psychology Compass* 8/6, p. 275-286.
- Chen, X., et G. P. Latham, 2014, « The Effect of Priming Learning vs. Performance Goals on a Complex Task », *Organizational Development and Human Decision Processes* 125, p. 8897.
- Chernev, A., et S. Blair, 2015, « Doing Well by Doing Good : The Benevolent Halo of Corporate Social Responsibility », *Journal of Consumer Research* 41, p. 1412-1425.
- Cheung, T. T. L., M. Gillebaart, F. Kroese et D. De Ridder, 2014, « Why Are People with High Self-Control Happier ? The Effect of Trait Self- Control on Happiness as Mediated by Regulatory Focus », *Frontiers in Psychology* 5. DOI :10.3389/fpsyg.2014.00722.
- Child, L., 2012, « A Simple Way to Create Suspense », *Opinionator* (blog), *New York Times*, 8 décembre 2012 ; http://opinionator.blogs.nytimes.com/2012/12/08/a-simple-way-to-create-suspense/?_r=0.
- Chugani, S., J. E. Irwin et J. P. Redden, 2012, « Happily Ever After : The Effect of Identity-Consistency on Product Satiation », *Journal of Consumer Research*.
- Cialdini, R. B., 2009, *Influence : Science and Practice*, 5e éd., Allyn and Bacon, Boston.
- Cialdini, R. B., 2004, *Influence & manipulation*, traduit par N. Garde, First, Paris.
- Cialdini, R. B., C. A. Kallgren et R. R. Reno, 1991, « A Focus Theory of Normative Conduct : A Theoretical Refinement and Reevaluation of the Role of Norms in Human Behavior », in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 24, édité par M. Zanna, Academic Press, New York, p. 201-234.
- Cialdini, R. B., Y. J. Li et A. Samper, en préparation, « The Varied Internal Costs of Unethical Leadership : Performance Decrements, Turnover Intentions, and the Selective Attrition Effect ».
- Cialdini, R. B., S. L. Brown, B. P. Lewis, C. Luce, S. L. Neuberg, 1997, « Reinterpreting the Empathy-Altruism Relationship : When One into One Equals Oneness », *Journal of Personality and Social Psychology* 73, p. 481-494.

- 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, p. 1242-1253.
- Cirelli, L. K., K. M. Einarson et L. J. Trainor, 2014, « Interpersonal Synchrony Increases Prosocial Behavior in Infants », *Developmental Science* 17, p. 1003-1011.
- Claessens, A., et C. Dowsett, 2014, « Growth and Changes in Attention Problems, Disruptive Behavior, and Achievement from Kindergarten to Fifth Grade », *Psychological Science* 25, p. 2241-2251.
- Clark, C., et P. Sörqvist, 2012, « A 3-Year Update on the Influence of Noise on Performance and Behavior », *Noise Health* 14, p. 292-296.
- Clarkson, J. J., Z. L. Tormala et D. D. Rucker, 2011, « Cognitive and Affective Matching Effects in Persuasion : An Amplification Perspective », *Personality and Social Psychology Bulletin*, p. 1415-1427.
- Coghlan, T., 2015, « Holocaust Survivor Lord Weidenfeld Rescues Syrian Christians », *Times* (Londres), 4 juillet 2015, A30.
- Cohen, B., 1963, *The Press and Foreign Policy*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Cohen, D., et A. Gunz, 2002, « As Seen by the Other... : Perceptions of the Self in the Memories and Emotional Perceptions of Easterners and Westerners », *Psychological Science* 13, p. 55-59.
- Cohen, G. L., J. Garcia, N. Apfel et A. Master, 2006, « Reducing the Racial Achievement Gap : A Social-Psychological Intervention », *Science* 313, p. 1307-1310.
- Cohen, R., 1972, « Altruism : Human, Cultural, or What ? », *Journal of Social Issues* 28, p. 39-57.
- Coleman, N. V., et P. Williams, 2015, « Looking for My Self : Identity-Driven Attention Allocation », *Journal of Consumer Psychology* 25, p. 504-511.
- Coman, A., D. Manier et W. Hirst, 2009, « Forgetting the Unforgettable through Conversation », *Psychological Science* 20, p. 627-633.
- Combs, D. J. Y., et P. S. Keller, 2010, « Politicians and Trustworthiness : Acting Contrary to Self-Interest Enhances Trustworthiness », *Basic and Applied Social Psychology* 32, p. 328-339.
- Condon, J. W., et W. D. Crano, 1988, « Inferred Evaluation and the Relation Between Attitude Similarity and Interpersonal Attraction », *Journal of Personality and Social Psychology* 54, p. 789-797.

- Connell, P. M., M. Brucks et J. H. Nielsen, 2014, « How Childhood Advertising Exposure Can Create Biased Product Evaluations That Persist into Adulthood », *Journal of Consumer Research* 41, p. 119-134.
- Connery, D. S., 1977, *Guilty until Proven Innocent*, Putnum, New York.
- Connery, D. S., éd., 1995, *Convicting the Innocent*, Brookline Books, Cambridge, MA.
- Conway, P., et J. Peetz, 2012, « When Does Feeling Moral Actually Make You a Better Person ? Conceptual Abstraction Moderates Whether Past Moral Deeds Motivate Consistency or Compensatory Behavior », *Personality and Social Psychology Bulletin* 38, p. 907-919.
- Corning, A., et H. Schuman, 2013, « Commemoration Matters : The Anniversaries of 9/11 and Woodstock », *Public Opinion Quarterly* 77, p. 433-454.
- Cortell, A. P., R. M. Eisinger et S. L. Althaus, 2009, « Why Embed ? Explaining the Bush Administration's Decision to Embed Reporters in the 2003 Invasion of Iraq », *American Behavioral Scientist* 52, p. 657-677.
- Costa, D., et M. Kahn, 2008, *Heroes and Cowards : The Social Face of War*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Cottrell, C. A., S. L. Neuberg et N. P. Li, 2007, « What Do People Desire in Others ? A Sociofunctional Perspective on the Importance of Different Valued Characteristics », *Journal of Personality and Social Psychology* 92, p. 208-231.
- « Coughing Fits Overcome 200 at Banquet », 1993, *San Francisco Examiner and Chronicle*, 12 septembre 1993, A16.
- Craig, B., 1985, « A Story of Human Kindness », *Pacific Stars and Stripes*, 30 juillet 1985, p. 1316.
- Critcher, C. R., et T. Gilovich, 2007, « Incidental Environmental Anchors », *Journal of Behavioral Decision Making* 21, p. 241-251.
- Cunningham, W. B., M. K. Johnson, C. L. Raye, J. C. Gatenby, J. C. Gore et M. R. Banaji, 2004, « Separable Neural Components in the Processing of Black and White Faces », *Psychological Science* 15, p. 806-813.
- Dai, H., K. L. Milkman et J. Riis, 2014, « The Fresh Start Effect : Temporal Landmarks Motivate Aspirational Behavior », *Management Science* 10, p. 2563-2582.
- Dai, H., K. L. Milkman et J. Riis, 2015, « Put Your Imperfections Behind You : Temporal Landmarks Spur Goal Initiation When They Signal New Beginnings », *Psychological Science* 26, p. 1927-1936.
- Dai, X., K. Wertenbroch et C. M. Brendel, 2008, « The Value Heuristic in Judgments of Relative Frequency », *Psychological Science* 19, p. 18-19.

- Dana, J., et G. Loewenstein, 2003, « A Social Science Perspective on Gifts to Physicians from Industry », *Journal of the American Medical Association* 290, p. 252-255.
- Danziger, S., et R. Ward, 2010, « Language Changes Implicit Associations between Ethnic Groups and Evaluation in Bilinguals », *Psychological Science* 2, p. 799-800.
- Darke, P. R., et R. B. Ritchie, 2007, « The Defensive Consumer : Advertising Deception, Defensive Processing, and Distrust », *Journal of Marketing Research* 44, p. 114-127.
- Darke, P. R., L. T. A. Ashworth et R. B. Ritchie, 2008, « Damage from Corrective Advertising : Causes and Cures », *Journal of Marketing* 72, p. 81-97.
- Dasgupta, N., 2004, « Implicit Group Favoritism, Outgroup Favoritism, and Their Behavioral Manifestations », *Social Justice Research* 17, p. 143-169.
- Davis, D., 2010, « Lies, Damned Lies, and the Path from Police Interrogation to Wrongful Conviction », in *The Scientist and the Humanist : A Festschrift in Honor of Elliot Aronson*, édité par M. H. Gonzales, C. Tavis et J. Aronson, Psychology Press, New York, p. 211-247.
- Davis, D. F., et P. M. Herr, 2014, « From Bye to Buy : Homophones as a Phonological Route to Priming », *Journal of Consumer Research* 40, p. 1063-1077.
- Davis, K. E., et M. J. Todd, 1985, « Assessing Friendship : Prototypes, Paradigm Cases and Relationship Description », in *Understanding Personal Relationships : An Interdisciplinary Approach*, édité par S. Duck et D. Perlman, Sage, Beverly Hills, CA, p. 17-38.
- De Dreu, C. K. W., D. B. Dussel et F. S. Ten Velden, 2015, « In Intergroup Conflict, Self-Sacrifice Is Stronger among Pro-Social Individuals, and Parochial Altruism Emerges Especially among Cognitively Taxed Individuals », *Frontiers in Psychology* 6, p. 572.
- De Hoog, N., W. Stroebe et J. B. F. de Wit, 2008, « The Processing of Fear-Arousing Communications : How Biased Processing Leads to Persuasion », *Social Influence* 3, p. 841-13.
- De la Rosa, M. D., D. Sanabria, M. Capizzi et A. Correa, 2012, « Temporal Preparation Driven by Rhythms Is Resistant to Working Memory Interference », *Frontiers in Psychology* 3. DOI : 10.3389/psyg.2012.0308.
- de Waal, F. B. M., 2008, « Putting the Altruism Back into Altruism : The Evolution of Empathy », *Annual Review of Psychology* 59, p. 279-300.
- Deaner, R. O., A. V. Khera et M. L. Platt, 2005, « Monkeys Pay Per View : Adaptive Valuation of Social Images by Rhesus Macaques », *Current Biology* 15, p. 543-548.

- Deaux, K., et B. Major, 1987, « Putting Gender into Context : An Interactive Model of Gender-Related Behavior », *Psychological Review* 94, p. 369-389.
- DeBruine, L. M., 2002, « Facial Resemblance Enhances Trust », *Proceedings of the Royal Society, Series B*, 269, p. 1307-1312.
- DeBruine, L. M., 2004, « Resemblance to Self Increases the Appeal of Child Faces to Both Men and Women », *Evolution and Human Behavior* 25, p. 142-154.
- Dellande, S., et P. Nyer, 2007, « Using Public Commitments to Gain Customer Compliance », *Advances in Consumer Research* 34, p. 249-255.
- DeSteno, D., R. E. Petty, D. T. Wegener et D. D. Rucker, 2000, « Beyond Valence in the Perception of Likelihood : The Role of Emotion Specificity », *Journal of Personality and Social Psychology* 78, p. 397-416.
- DeTienne, K. B., B. R. Agle, J. C. Phillips, M-C. Ingerson, 2012, « The Impact of Moral Stress Compared to Other Stressors on Employee Fatigue, Job Satisfaction, and Turnover : An Empirical Investigation », *Journal of Business Ethics* 110, p. 377-391.
- Deval, H., S. P. Mantel, F. R. Kardes et S. S. Posavac, 2013, « How Naïve Theories Drive Opposing Inferences from the Same Information », *Journal of Consumer Research* 39, p. 1185-1201.
- DeWall, C. N., G. MacDonald, G. D. Webster, C. L. Masten, R. F. Baumeister, C. Powell, D. Combs, D. R. Schurtz, T. F. Stillman, D. M. Tice, N. I. Eisenberger, 2010, « Acetaminophen Reduces Social Pain : Behavioral and Neural Evidence », *Psychological Science* 21, p. 931-937.
- Deyle, E., 2015, « The Global Retail Theft Barometer » ; <http://lpportal.com /feature-articles/item/3495-the-global-retail-theft-barometer.html>.
- Dhar, R., et I. Simonson, 1992, « The Effect of the Focus of Comparison on Consumer Preferences », *Journal of Marketing Research* 29, p. 430-440.
- Dhar, R., S. M. Nowlis et S. J. Sherman, 1999, « Comparison Effects on Preference Construction », *Journal of Consumer Research* 26, p. 293-306.
- DiDonato, T. E., J. Ulrich et J. I. Krueger, 2011, « Social Perception as Induction and Inference : An Integrative Model of Intergroup Differentiation, Ingroup Favoritism, and Differential Accuracy », *Journal of Personality and Social Psychology* 100, p. 66-83.
- Diekmann, A. B., E. R. Brown, A. M. Johnston et E. K. Clark, 2010, « Seeking Congruity Between Goals and Roles : A New Look at Why Women Opt Out of Science, Technology, Engineering, and Mathematics Careers », *Psychological Science* 21, p. 1051-1057.

- Diener, E. et R. Biswas-Diener, 2009, *Happiness : Unlocking the Secret of Psychological Wealth*, Blackwell, Malden, MA.
- Dijker, A. M. J., 2010, « Perceived Vulnerability as a Common Basis of Moral Emotions », *British Journal of Social Psychology* 49, p. 415-423.
- Dijksterhuis, A., 2004, « Think Different : The Merits of Unconscious Thought in Preference Development and Decision-Making », *Journal of Personality and Social Psychology* 87, p. 586-598.
- Dijksterhuis, A., et H. Aarts, 2003, « On Wildebeests and Humans : The Preferential Detection of Negative Stimuli », *Psychological Science* 14, p. 14-18.
- Dijksterhuis, A., et H. Aarts, 2010, « Goals, Attention, and (Un)Consciousness », *Annual Review of Psychology* 61, p. 467-490.
- Dijksterhuis, A., T. L. Chartrand et H. Aarts, 2007, « Effects of Priming and Perception on Social Behavior and Goal Pursuit », in *Social Psychology and the Unconscious : The Automaticity of Higher Mental Processes*, édité par J. A. Bargh, Psychology Press, Philadelphie, p. 51-132.
- Dolinski D., M. Nawrat et I. Rudak, 2001, « Dialogue Involvement as a Social Influence Technique », *Personality and Social Psychology Bulletin* 27, p. 1395-1406.
- Dolnik, L., T. I. Case et K. D. Williams, 2003, « Stealing Thunder as a Courtroom Tactic Revisited : Processes and Boundaries », *Law and Human Behavior* 27, p. 267-287.
- Donahoe, J. W., et R. Vegas, 2004, « Pavlovian Conditioning : The CS-UR Relation », *Journal of Experimental Psychology : Animal Behavior Processes* 30, p. 17-33.
- Drake, J. E., et E. Winner, 2013, « How Children Use Drawing to Regulate Their Emotions », *Cognition and Emotion* 27, p. 512-520.
- Drizin, S., et R. A. Leo, 2004, « The Problem of False Confessions in the Post-DNA World », *North Carolina Law Review* 82, p. 891-1007.
- Drolet, A., et J. Aaker, 2002, « Off-Target ? Changing Cognitive-Based Attitudes », *Journal of Consumer Psychology* 12, p. 59-68.
- Duckworth, A. L., et L. Steinberg, 2015, « Understanding and Cultivating Self-Control in Children and Adolescents », *Child Development Perspective* 9, p. 32-37.
- Duguid, M. M., et M. C. Thomas-Hunt, 2015, « Condoning Stereotyping ? How Awareness of Stereotyping Prevalence Impacts Expression of Stereotypes », *Journal of Applied Psychology* 100, p. 343-359.
- Dunbar, R. I. M., 2012, « On the Evolutionary Function of Song and Dance », in *Music, Language and Human Evolution*, édité par N. Bannan, Oxford University Press, New York, p. 201-214.

- Dunfield, K. A. et V. A. Kuhlmeier, 2010, « Intention-Mediated Selective Helping in Infancy », *Psychological Science* 21, p. 523-527.
- Durrant, G. B., R. M. Groves, L. Staetsky et F. Steele, 2010, « Effects of Interviewer Attitudes and Behaviors on Refusal in Household Surveys », *Public Opinion Quarterly* 74, p. 1-36.
- Dux, P. E., et R. Marois, 2009, « The Attentional Blink : A Review of Data and Theory », *Attention, Perception, and Psychophysics* 71, p. 1683-1700.
- Eagly, A. H., P. Kulesa, L. A. Brannon, K. Shaw et S. Hutson-Comeaux, 2000, « Why Counterattitudinal Messages Are as Memorable as Proattitudinal Messages : The Importance of Active Defense Against Attack », *Personality and Social Psychology Bulletin* 26, p. 1392-1408.
- Eagly, A. H., W. Wood et S. Chaiken, 1978, « Causal Inferences About Communicators and Their Effect on Opinion Change », *Journal of Personality and Social Psychology* 36, p. 424-435.
- Edwards, M. L., D. A. Dillman et J. D. Smyth, 2014, « An Experimental Test of the Effects of Survey Sponsorship on Internet and Mail Survey Response », *Public Opinion Quarterly* 78, p. 734-750.
- Ellen, P. S., L. A. Mohr et D. J. Webb, 2000, « Charitable Programs and the Retailer : Do They Mix ? », *Journal of Retailing* 76, p. 393-406.
- Elliot, A. J., et T. M. Thrash, 2004, « The Intergenerational Transmission of Fear of Failure », *Personality and Social Psychology Bulletin* 30, p. 957-971.
- Emery, N. J., 2000, « The Eyes Have It : The Neuroethology, Function, and Evolution of Social Gaze », *Neuroscience and Biobehavioral Reviews* 24, p. 581-604.
- Engelberg, J., C. Sasseville et J. Williams, 2012, « Market Madness ? The Case of *Mad Money* », *Management Science* 58, p. 351-364.
- Engelmann, J. B., C. M. Capra, C. Noussair et G. S. Berns, 2009, « Expert Financial Advice Neurobiologically “Offloads” Financial Decision-Making Under Risk », *PLoS One* 4, no 3, e4957 ; DOI : 10.1371/journal.pone.0004957.
- Enos, R. D., et E. D. Hersch, 2015, « Party Activists as Campaign Advertisers : The Ground Campaign as a Principal-Agent Problem », *American Political Science Review* 109, p. 252-278.
- Enos, R. D., et A. Fowler, sous presse, « Aggregate Effects of Large-Scale Campaigns on Voter Turnout : Evidence from 400 Million Voter Contacts », *Political Science Research and Methods*.
- Epstein, S., S. Donovan et V. Denes-Raj, 1999, « The Missing Link in the Paradox of the Linda Conjunction Problem : Beyond Knowing and Thinking of the Conjunction

- Rule, The Intrinsic Appeal of Heuristic Processing », *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, p. 204-214.
- Epstein, S., A. Lipson, C. Holstein et E. Huh, 1992, « Irrational Reactions to Negative Outcomes : Evidence for Two Conceptual Systems », *Journal of Personality and Social Psychology* 62, p. 328-339.
- Eriksson, K, P. Strimling et J. C. Coultas, 2015, « Bidirectional Associations Between Descriptive and Injunctive Norms », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 129, p. 59-69.
- Ernst & Young, 2013, 12th Global Fraud Survey, *Growing Beyond : A Place for Integrity* ; [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Fraud-Survey--a-place-for-integrity-12th-Global-Fraud-Survey/\\$FILE/EY-12th-Global-Fraud-Survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Global-Fraud-Survey--a-place-for-integrity-12th-Global-Fraud-Survey/$FILE/EY-12th-Global-Fraud-Survey.pdf).
- Ernst & Young, 2014, 13th Global Fraud Survey, *Overcoming Compliance Fatigue : Reinforcing the Commitment to Ethical Growth* ; [www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-13th-Global-Fraud-Survey/\\$FILE/EY-13th-Global-Fraud-Survey.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-13th-Global-Fraud-Survey/$FILE/EY-13th-Global-Fraud-Survey.pdf).
- Fabrigar, L. R., et R. E. Petty, 1999, « The Role of the Affective and Cognitive Bases of Attitudes in Susceptibility to Affectively and Cognitively Based Persuasion », *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, no 3, p. 363-381.
- Fang, X., S. Singh et R. Ahluwala, 2007, « An Examination of Different Explanations for the Mere Exposure Effect », *Journal of Consumer Research* 34, p. 98-103.
- Fein, S., A. L. McCloskey et T. M. Tomlinson, 1997, « Can the Jury Disregard That Information ? The Use of Suspicion to Reduce the Prejudicial Effects of Pretrial Publicity and Inadmissible Testimony », *Personality and Social Psychology Bulletin* 23, p. 1215-1226.
- Feinberg, M., et R. Willer, 2011, « Apocalypse Soon ? Dire Messages Reduce Belief in Global Warming by Contradicting Just-World Beliefs », *Psychological Science* 22, p. 34-38.
- Fennis, B. M., et W. Stroebe, 2014, « Softening the Blow : Company Self-Disclosure of Negative Information Lessens Damaging Effects on Consumer Judgment and Decision Making », *Journal of Business Ethics* 120, p. 109-120.
- Fennis, B. M., M. A. Adriaanse, W. Stroebe et B. Pol, 2011, « Bridging the Intention-Behavior Gap : Inducing Implementation Intentions through Persuasive Appeals », *Journal of Consumer Research* 21, p. 302-311.
- Fennis, B. M., E. Das et M. L. Fransen, 2012, « Print Advertising : Vivid Content », *Journal of Business Research* 65, p. 861-864.

- Fiedler, K., et M. Bluemke, 2009, « Exerting Control over Allegedly Automatic Associative Processes », in *The Psychology of Self-Regulation*, édité par J. Forgas, R. Baumeister et D. Tice, Psychology Press, New York, p. 249-269.
- Finch, J. F., et R. B. Cialdini, 1989, « Another Indirect Tactic of (Self-)Image Management : Boosting », *Personality and Social Psychology Bulletin* 15, p. 222-232.
- Fincham, F. D., N. M. Lambert et S. R. H. Beach, 2010, « Faith and Unfaithfulness : Can Praying for Your Partner Reduce Infidelity ? », *Journal of Personality and Social Psychology* 99, p. 649-659.
- Finkel, E. J., et P. W. Eastwick, 2009, « Arbitrary Social Norms Influence Sex Differences in Romantic Selectivity », *Psychological Science* 20, p. 1290-1295.
- Fishbach, A., R. K. Ratner et Y. Zhang, 2011, « Inherently Loyal or Easily Bored ? Nonconscious Activation of Consistency Versus Variety-Seeking Behavior », *Journal of Consumer Psychology* 21, p. 38-48.
- Fisher, A. V., K. E. Godwin et H. Seltman, 2014, « Visual Environment, Attention Allocation and Learning in Young Children : When Too Much of a Good Thing May Be Bad », *Psychological Science* 25, p. 1362-1370.
- Fiske, S. T., 2004, « Intent and Ordinary Bias : Unintended Thought and Social Motivation Create Casual Prejudice », *Social Justice Research* 17, p. 117-127.
- Flynn, F. J., et B. M. Staw, 2004, « Lend Me Your Wallets : The Effect of Charismatic Leadership on External Support for an Organization », *Strategic Management Journal* 25, p. 309-333.
- Foddy, M., M. J. Platow et T. Yamagishi, 2009, « Group-Based Trust in Strangers », *Psychological Science* 20, p. 419-422.
- Fogg, B. J., et C. Nass, 1997, « Silicon Sycophants : The Effects of Computers That Flatter », *International Journal of Human-Computer Studies* 46, p. 551-561.
- Forster, J., N. Liberman et E. T. Higgins, 2005, « Accessibility from Active and Fulfilled Goals », *Journal of Experimental Social Psychology* 41, p. 220-239.
- Fredman, L. A., M. D. Buhrmester, A. Gomez, W. T. Fraser, S. Talaifar, S. M. Brannon et W. B. Swann Jr., 2015, « Identity Fusion, Extreme ProGroup Behavior, and the Path to Defusion », *Social and Personality Psychology Compass* 9, p. 468-480.
- Friedman, H. H., et A. Rahman, 2011, « Gifts-Upon-Entry and Appreciative Comments : Reciprocity Effects in Retailing », *International Journal of Marketing Studies* 3, p. 161-164.
- Fritschler, A. L., 1975, *Smoking and Politics*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

- Gaissmaier, W., et G. Gigerenzer, 2012, « 9/11, Act II : A Fine-Grained Analysis of the Regional Variations in Traffic Fatalities in the Aftermath of the Terrorist Attacks », *Psychological Science* 23, p. 1449-1454.
- Galak, J., D. Small et A. T. Stephen, 2011, « Microfinance Decision Making : A Field Study of Prosocial Lending », *Journal of Marketing Research* 48, p. 130-137.
- Ganegoda, D. B., G. P. Latham et R. Folger, sous presse, « The Effect of a Consciously Set and a Primed Goal on Fair Behavior », *Human Resource Management*. Article mis en ligne pour la première fois le 4 août 2015 ; DOI : 10.1002/hrm.21743.
- García, J. H., T. Sterner et S. Afsah, 2007, « Public Disclosure of Industrial Pollution : The PROPER Approach in Indonesia », *Environment and Development Economics* 12, p. 739-756.
- Garfinkel, Y., 2003, *Dancing at the Dawn of Agriculture*, University of Texas Press, Austin.
- Gaspar, J. G., W. N. Street, M. B. Windsor, R. Carbonari, H. Kaczmarek, A. F. Kramer et K. E. Mathewson, 2014, « Providing Views of the Driving Scene to Drivers' Conversation Partners Mitigates Cell Phone-Related Distraction », *Psychological Science* 25, p. 2136-2146.
- Gawronski, B., R. Balas et L. A. Creighton, 2014, « Can the Formation of Conditioned Attitudes Be Intentionally Controlled ? », *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, p. 419-432.
- Gayet, S., C. L. E. Paffen et S. Van der Stigchel, 2013, « Information Matching the Content of Visual Working Memory Is Prioritized for Conscious Access », *Psychological Science* 24, p. 2472-2480.
- Geng, J. J., 2014, « Attentional Mechanisms of Distractor Suppression », *Current Directions in Psychological Science* 23, p. 147-153.
- Gentile, D. A., C. A. Anderson, S. Yukawa, N. Ihori, M. Saleem, L. K. Lim, A. Shibuya, A. Liau, A. Khoo, B. Bushman, L. R. Huesmann et A. Sakamoto, 2009, « The Effects of Prosocial Video Games on Prosocial Behaviors : International Evidence from Correlational, Longitudinal, and Experimental Studies », *Personality and Social Psychology Bulletin* 35, p. 752-763.
- Gerber, A. G., D. P. Green et R. Shachar, 2003, « Voting May Be Habit-Forming : Evidence From a Randomized Field Experiment », *American Journal of Political Science* 47, p. 540-550.
- Ghosh, B., 2009, « How to Make Terrorists Talk », *Time*, 8 juin, p. 40-43.

- Gigerenzer, G., 2006, « Out of the Frying Pan into the Fire : Behavioral Reactions to Terrorist Attacks », *Risk Analysis* 26, p. 347-351.
- Gilbert, D. T., 2007, *Et si le bonheur vous tombait dessus*, traduit par M.-H. Sabard, Robert Laffont, Paris.
- Gino, F., et A. D. Galinsky, 2012, « Vicarious Dishonesty : When Psychological Closeness Creates Distance from One's Moral Compass », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 119, p. 15-26.
- Gino, F., M. I. Norton et D. Ariely, 2010, « The Counterfeit Self : The Deceptive Costs of Faking It », *Psychological Science* 21, p. 712-720.
- Glaser, J., et M. R. Banaji, 1999, « When Fair Is Foul and Foul Is Fair : Reverse Priming in Automatic Evaluation », *Journal of Personality and Social Psychology* 77, p. 669-687.
- Gluckman, M., et S. J. Johnson, 2013, « Attention Capture by Social Stimuli in Young Infants », *Frontiers in Psychology*. DOI : 10.3389/fpsyg.2013.00527.
- Gneezy, A., A. Imas, A. Brown, L. D. Nelson et M. I. Norton, 2012, « Paying to Be Nice : Consistency and Costly Prosocial Behavior », *Management Science* 58, p. 179-187.
- Goh, J., J. Pfeffer et S. A. Zenios, 2016, « The Relationship Between Workplace Stressors and Mortality and Health Costs in the United States », *Management Science* 62, p. 608-628.
- Gold, B. P., M. J. Frank, B. Bogert et Ed Brattico, 2013, « Pleasurable Music Affects Reinforcement Learning According to the Listener », *Frontiers in Psychology* 4. DOI : 10.3389/psyg.2013.00541.
- Goldstein, N. J., V. Giskevicius et R. B. Cialdini, 2011, « Reciprocity by Proxy : A New Influence Strategy for Motivating Cooperation and Prosocial Behavior », *Administrative Science Quarterly* 56, p. 441-473.
- Gollwitzer, P. M., et P. Sheeran, 2006, « Implementation Intentions and Goal Achievement : A Meta-Analysis of Effects and Processes », *Advances of Experimental Social Psychology* 38, p. 69-119.
- Gollwitzer, P. M., et P. Sheeran, 2009, « Self-Regulation of Consumer Decision Making and Behavior : The Role of Implementation Intentions », *Journal of Consumer Research* 19, p. 593-607.
- Goodman-Delahunty, J., N. Martschuk et M. K. Dhami, 2014, « Interviewing High Value Detainees : Securing Cooperation and Disclosures », *Applied Cognitive Psychology* 28, p. 883-897.

- Goodwin, G. P., 2015, « Moral Character in Person Perception », *Current Directions in Psychological Science* 24, p. 38-44.
- Gordon, R. A., 1996, « Impact of Ingratiation on Judgments and Evaluations : A Meta-Analytic Investigation », *Journal of Personality and Social Psychology* 71, p. 54-70.
- Granic, I., A. Lobel, et R. C. M. E. Engels, 2014, « The Benefits of Playing Video Games », *American Psychologist* 69, p. 66-78.
- Grant, A., 2013, *Donnant, donnant : quand générosité et entreprise font bon ménage*, traduit par D. Charron, Pearson Éducation, Montreuil.
- Grant, A. M., et D. A. Hofmann, 2011, « It's Not All About Me : Motivating Hand Hygiene among Health Care Professionals by Focusing on Patients », *Psychological Science* 22, p. 1494-1499.
- Grant, A., et J. Dutton, 2012, « Beneficiary or Benefactor : Are People More Prosocial When They Reflect on Receiving or Giving ? », *Psychological Science* 23, p. 1033-1039.
- Grant, N. K., L. R. Fabrigar et H. Lim, 2010, « Exploring the Efficacy of Compliments as a Tactic for Securing Compliance », *Basic and Applied Social Psychology* 32, p. 226-233.
- Gray, K., D. G. Rand, E. Ert, K. Lewis, S. Hershman et M. I. Norton, 2014, « The Emergence of “Us” and “Them” in 80 Lines of Code : Modeling Group Genesis in Homogeneous Populations », *Psychological Science* 25, p. 982-990.
- Grecco, E., S. J. Robbins, E. Bartoli et E. F. Wolff, 2013, « Use of Nonconscious Priming to Promote Self-Disclosure », *Clinical Psychological Science* 1, p. 311-315.
- Greenwald, A. G., et T. F. Pettigrew, 2014, « With Malice Toward None and Charity for Some », *American Psychologist* 69, p. 669-684.
- Greifeneder, R., A. Alt, K. Bottenberg, T. Seele, S. Zelt et D. Wagener, 2010, « On Writing Legibly : Processing Fluency Systematically Biases Evaluations of Handwritten Material », *Social and Personality Science* 1, p. 230-237.
- Greitemeyer, T., et D. O. Mügge, 2014, « Video Games Do Affect Social Outcomes : A Meta-Analytic Review of the Effects of Violent and Prosocial Video Game Play », *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, p. 578-589.
- Greitemeyer, T., et S. Osswald, 2010, « Effects of Prosocial Videogames on Prosocial Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology* 98, p. 211-220.
- Griskevicius, V., N. J. Goldstein, C. R. Mortensen, J. M. Sundie, R. B. Cialdini et D. T. Kenrick, 2009, « Fear and Loving in Las Vegas : Evolution, Emotion, and Persuasion », *Journal of Marketing Research* 46, p. 384-395.

- Gross, J. J., et R. A. Thompson, 2007, « Emotion Regulation : Conceptual Foundations », in *Handbook of Emotion Regulation*, édité par J. J. Gross, Guilford Press, New York, p. 3-24.
- Gruber, J., I. B. Mauss et M. Tamir, 2011, « A Dark Side of Happiness ? How, When, and Why Happiness Is Not Always Good », *Perspectives on Psychological Science* 6, p. 222-233.
- Gu, Y., S. Botti et D. Faro, 2013, « Turning the Page : The Impact of Choice Closure on Satisfaction », *Journal of Consumer Research* 40, p. 268-283.
- Guadagno, R. E., et R. B. Cialdini, 2007, « Persuade Him by Email, but See Her in Person : Online Persuasion Revisited », *Computers in Human Behavior* 23, p. 999-1015.
- Guadagno, R. E., K. V. Rhoads et B. J. Sagarin, 2011, « Figural Vividness and Persuasion : Capturing the “Elusive” Vividness Effect », *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, p. 626-638.
- Guéguen, N., 2012, « “Say It... Near the Flower Shop” : Further Evidence of the Effect of Flowers on Mating », *Journal of Social Psychology* 152, no 5, p. 529-532.
- Guéguen, N., 2013, « Weather and Courtship Behavior : A Quasi-Experiment with the Flirty Sunshine », *Social Influence* 8, p. 312-319.
- Guéguen, N., S. Meineri et J. Fischer-Lokou, 2014, « Men’s Music Ability and Attractiveness to Women in a Real-Life Courtship Contest », *Psychology of Music* 42, p. 545-549.
- Guéguen, N., N. Pichot et G. Le Dreff, 2005, « Similarity and Helping Behavior on the Web : The Impact of the Convergence of Surnames between a Solicitor and a Subject in a Request Made by E-Mail », *Journal of Applied Social Psychology* 35, p. 423-429.
- Guidotti, T. L., et P. Jacobs, 1993, « Implications of an Epidemiological Mistake : A Community’s Response to a Perceived Excess of Cancer Risk », *American Journal of Public Health* 83, p. 233-239.
- Guiteras, R., J. Levinsohn et A. M. Mobarak, 2015, « Encouraging Sanitation Investment in the Developing World : A Cluster-Randomized Trial », *Science* 348, 22 mai 2015, p. 903-906.
- Hagemann, N., B. Strauss et J. Leissing, 2008, « When the Referee Sees Red », *Psychological Science* 19, p. 769-770.
- Hagmann, C. E., et R. G. Cook, 2013, « Active Change Detection by Pigeons and Humans », *Journal of Experimental Psychology : Animal Behavior Processes* 39, p. 383-389.

- Hall, C. C., J. Zhao et E. Shafir, 2014, « Self-Affirmation Among the Poor : Cognitive and Behavioral Implications », *Psychological Science* 25, p. 619-625.
- Halvorson, H. G., et E. T. Higgins, 2013, *Focus : Use Different Ways of Seeing the World for Success and Influence*, Hudson Street Press, New York.
- Hamilton, R., J. Hong et A. Chernev, 2007, « Perceptual Focus Effects in Choice », *Journal of Consumer Research* 34, p. 187-199.
- Hamilton, W. D., 1964, « The Genetic Evolution of Social Behavior », *Journal of Theoretical Biology* 7, p. 1-52.
- Hammond, D., 2010, « Health Warning Messages on Tobacco Products : A Review », *Tobacco Control* 20, p. 327-337.
- Han, S-P., et S. Shavitt, 1994, « Persuasion and Culture : Advertising Appeals in Individualistic and Collectivistic Societies », *Journal of Experimental Social Psychology* 30, p. 326-350.
- Hanson, J., et M. Wanke, 2010, « Truth from Language and Truth from Fit : The Impact of Linguistic Concreteness and Level of Construal on Subjective Truth », *Personality and Social Psychology Bulletin* 36, p. 1576-1578.
- Harman, W. S., T. W. Lee, T. R. Mitchell, W. Felps et B. P. Owens, 2007, « The Psychology of Voluntary Employee Turnover », *Current Directions in Psychological Science* 16, p. 5154.
- Harter, J. K., F. L. Schmidt, J. W. Asplund, E. A. Killham et S. Agrawal, 2010, « Causal Impact of Employee Work Perceptions on the Bottom Line of Organizations », *Perspectives on Psychological Science* 5, p. 378-389.
- Hasan, Y., L. Bègue, M. Scharkow et B. J. Bushman, 2013, « The More You Play, The More Aggressive You Become : A Long-Term Experimental Study of Cumulative Violent Video Game Effects on Hostile Expectations and Aggressive Behavior », *Journal of Experimental Social Psychology* 49, p. 224-227.
- Haslam, N., 2006, « Dehumanization : An Integrative Review », *Personality and Social Psychology Review* 10, p. 252-264.
- Hassan, S., 1995, *Protégez-vous contre les sectes*, traduit par I. Serbu, Éditions du Rocher, Monaco.
- Hassan, S., 2000, *Releasing the Bonds : Breaking the Chains of Destructive Mind Control*, Freedom of Mind Press, Boston.
- Hassin, R. R., M. J. Ferguson, D. Shidlovski et L. Gross, 2007, « Subliminal Exposure to National Flags Affects Political Thought and Behavior », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 104, p. 19757-19761.

- Hatemi, P. K., et R. McDermott, 2012, « The Genetics of Politics : Discovery, Challenges, and Progress », *Trends in Genetics* 28, p. 525-533.
- Healy, A. J., N. Malhotra et C. H. Mo, 2010, « Irrelevant Events Affect Voters' Evaluations of Government Performance », *Proceedings of the National Academy of Sciences of the USA* 107, p. 12804-12809.
- Heath, C., et D. Heath, 2007, *Ces idées qui collent : pourquoi certaines idées survivent et d'autres meurent*, traduit par E. Borgeaud, Village mondial, Paris.
- Heijkoop, M., J. S. Dubas et M. A. G. van Aken, 2009, « Parent-Child Resemblance and Kin Investment : Physical Resemblance or Personality Similarity », *European Journal of Developmental Psychology* 6, p. 64-69.
- Heilman, C. M., K. Nakamoto et A. G. Rao, 2002, « Pleasant Surprises : Consumer Response to Unexpected In-Store Coupons », *Journal of Marketing Research* 39, p. 242-252.
- Heilman, C., K. Lakishyk et S. Radas, 2011, « An Empirical Investigation of In-Store Sampling Promotions », *British Food Journal* 113, p. 1252-1266.
- Heimbach, J. T., et J. Jacoby, 1972, « The Zeigarnik Effect in Advertising », in *Proceedings of the Third Annual Conference of the Association for Consumer Research*, édité par M. Ventakesan, College Park, MD, p. 746-757.
- Heintzelman, S. J., et L. A. King, 2014, « (The Feeling of) Meaning-as-Information », *Personality and Social Psychology Review* 18, p. 153-167.
- Helie, S., et R. Sun, 2010, « Incubation, Insight, and Creative Problem Solving : A Unified Theory and a Connectionist Model », *Psychological Review* 17, p. 994-1024.
- Herbig, P., J. Milewicz et J. Golden, 1994, « A Model of Reputation Building and Destruction », *Journal of Business Research* 31, p. 23-31.
- Herr, P. M., F. R. Kardes et J. Kim, 1991, « Effects of Word-of-Mouth and Product Attribute Information on Persuasion : An Accessibility-Diagnosticity Perspective », *Journal of Consumer Research* 17, p. 454-462.
- Herr, P. M., S. J. Sherman et R. H. Fazio, 1983, « On the Consequences of Priming : Assimilation and Contrast Effects », *Journal of Experimental Social Psychology* 19, p. 323-340.
- Hertel, G., et N. L. Kerr, 2001, « Priming In-Group Favoritism : The Impact of Normative Scripts in the Minimal Group Paradigm », *Journal of Experimental Social Psychology* 37, p. 316-324.
- Herzog, S. M., et R. Hertwig, 2009, « The Wisdom of Many in One Mind : Improving Individual Judgments with Dialectical Bootstrapping », *Psychological Science* 20, p. 231-237.

- Heyes, C., 2011, « Automatic Imitation », *Psychological Bulletin* 137, p. 463-483.
- Higgins, E. T., 1996, « Knowledge Activation : Accessibility, Applicability, and Salience », in *Social Psychology : Handbook of Basic Principles*, édité par E. T. Higgins et A. W. Kruglanski, Guilford Press, New York.
- Higgins, E. T., et J. A. Bargh, 1987, « Social Cognition and Social Perception », *Annual Review of Psychology* 38, p. 369-425.
- Higgins, G. E., A. L. Wilson et B. D. Fell, 2005, « An Application of Deterrence Theory to Software Piracy », *Journal of Criminal Justice and Popular Culture* 12, p. 166-184.
- Hirt, E. R., et K. D. Markman, 1995, « Multiple Explanation : A Consider-an-Alternative Strategy for Debiasing Judgments », *Journal of Personality and Social Psychology* 69, p. 1069-1086.
- Hoch, S. J., 1985, « Counterfactual Reasoning and Accuracy in Predicting Personal Events », *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, and Cognition* 11, p. 719-731.
- Hodges, B., 2004, « Medical Student Bodies and the Pedagogy of Self- Reflection, Self-Assessment, and Self-Regulation », *Journal of Curriculum Theorizing* 20, p. 41-51.
- Hofmann, W., J. De Houwer, M. Perugini, F. Baeyens et G. Crombez, 2010, « Evaluative Conditioning in Humans : A Meta-Analysis », *Psychological Bulletin* 136, no 3, p. 390-421.
- Holley, S. R., C. M. Haase et R. W. Levenson, 2013, « Age-Related Changes in Demand-Withdraw Communication Behaviors », *Journal of Marriage and Family* 75, p. 822-836.
- Homer, P. M., 2009, « Product Placements : The Impact of Placement Type and Repetition on Attitude », *Journal of Advertising* 58, p. 21-31.
- Hoshino-Browne, E., A. S. Zanna, S. J. Spencer, M. P. Zanna et S. Kitayama, 2005, « On the Cultural Guises of Cognitive Dissonance : The Case of Easterners and Westerners », *Journal of Personality and Social Psychology* 89, p. 294-310.
- Houghton, D. C., et F. R. Kardes, 1998, « Market Share Overestimation and the Noncomplementarity Effect », *Marketing Letters* 9, p. 313-320.
- Hove, M. J., et J. L. Risen, 2009, « It's All in the Timing : Interpersonal Synchrony Increases Affiliation », *Social Cognition* 27, p. 949-961.
- Hovland, C. I., A. A. Lumsdaine et F. D. Sheffield, 1949, *Experiments on Mass Communication*, Princeton University Press, Princeton, NJ.

Hsee, C. K., et F. LeClerc, 1998, « Will Products Look More Attractive When Presented Separately or Together ? », *Journal of Consumer Research* 25, p. 175-186.

Huang, J., F. J. Chaloupka et G. T. Fong, 2013, « Cigarette Graphic Warning Labels and Smoking Prevalence in Canada : A Critical Examination and Reformulation of the FDA Regulatory Impact Analysis », *Tobacco Control*. DOI : 10.1136/tobaccocontrol-2013-051170

Hudson, N. W., et C. Fraley, 2015, « Volitional Personality Trait Change : Can People Choose to Change Their Personality Traits ? », *Journal of Personality and Social Psychology* 109, p. 490-507.

Hugenberg, K., et G. V. Bodenhausen, 2004, « Category Membership Moderates the Inhibition of Social Identities », *Journal of Experimental Social Psychology* 40, p. 233-238.

Hummel, J. E., et K. J. Holyoak, 2003, « A Symbolic-Connectionist Theory of Relational Inference and Generalization », *Psychological Review* 110, p. 220-264.

Humphreys, G. W., et J. Sui, sous presse, « Attentional control and the self : The Self-Attention Network (SAN) », *Cognitive Neuroscience*.

Huron, D., 2001, « Is Music an Evolutionary Adaptation ? », *Annals of the New York Academy of Sciences* 930, p. 43-61.

Hütter, M., F. Kutzner et K. Fiedler, 2014, « What Is Learned from Repeated Pairings ? On the Scope and Generalizability of Evaluative Conditioning », *Journal of Experimental Psychology : General* 143, p. 631-643.

Hütter, M., S. Sweldens, C. Stahl, C. Unkelbach et K. C. Klauer, 2012, « Dissociating Contingency Awareness and Conditioned Attitudes : Evidence of Contingency-Unaware Evaluative Conditioning », *Journal of Experimental Psychology : General* 141, no 3, p. 539-557.

Hygge, S., G. W. Evans et M. Bullinger, 2002, « A Prospective Study of Some Effects of Aircraft Noise on Cognitive Performance in Schoolchildren », *Psychological Science* 13, p. 469-474.

Hyman, I. E., S. M. Boss, B. M. Wise, K. E. McKenzie et J. M. Caggiano, 2009, « Did You See the Unicycling Clown ? Inattentional Blindness While Walking and Talking on a Cell Phone », *Applied Cognitive Psychology* 24, p. 597-607.

Hyman, R., 1989, *The Elusive Quarry : A Scientific Appraisal of Psychical Research*, Prometheus Books, Buffalo.

Hyman, R., 1995, « Evaluation of Program on Anomalous Mental Phenomena » ; www.mceagle.com/remoterviewing/refs/science/air/hyman.html.

- Ijzerman, H., et G. Semin, 2009, « The Thermometer of Social Relations », *Psychological Science* 20, p. 1214-1220.
- Ijzerman, H., et G. Semin, 2010, « Temperature Perceptions as a Ground for Social Proximity », *Journal of Experimental Social Psychology* 46, p. 867-873.
- Inagaki, T. K., et N. I. Eisenberger, 2013, « Shared Neural Mechanisms Underlying Social Warmth and Physical Warmth », *Psychological Science* 24, p. 2272-2280.
- Inbau, F. E., J. E. Reid, J. P. Buckley et B. C. Jayne, 2001, *Criminal Interrogation and Confessions*, 4e éd., Aspen, Gaithersburg, MD.
- Inglis, F., 2010, *A Short History of Celebrity*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Inman, J. J., A. C. Peter et P. Raghubir, 1997, « Framing the Deal : The Role of Restrictions in Accentuating Deal Value », *Journal of Consumer Research* 24, p. 68-79.
- Inzlicht, M. et T. Ben-Zeev, 2000, « A Threatening Intellectual Environment : Why Females Are Susceptible to Experiencing Problem-Solving Deficits in the Presence of Males », *Psychological Science* 11, no 5 (septembre), p. 365-371.
- Inzlicht, M., J. N. Gutsell et L. Legault, 2012, « Mimicry Reduces Racial Prejudice », *Journal of Experimental Social Psychology* 48, p. 361-365.
- Ireland, M. E., R. B. Slatcher, P. W. Eastwick, L. E. Scissors, E. J. Finkel et J. W. Pennebaker, 2011, « Language Style Matching Predicts Relationship Initiation and Stability », *Psychological Science* 22, p. 39-44.
- Isaacowitz, D. M., K. Toner et S. D. Neupert, 2009, « Use of Gaze for Real-Time Mood Regulation : Effects of Age and Attentional Functioning », *Psychology and Aging* 24, p. 989-994.
- Isen, A. M., T. E. Shalcker, M. Clark et L. Karp, 1978, « Affect, Accessibility of Material in Memory, and Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology* 36, p. 1-12.
- Issenberg, S., 2012, *The Victory Lab*, Crown, New York.
- Ito, T. A., N. P. Friedman, B. D. Bartholow, J. Correll, C. Loersch, L. J. Altamirano et A. Miyake, 2015, « Toward a Comprehensive Understanding of Executive Cognition and Cognitive Function in Implicit Racial Bias », *Journal of Personality and Social Psychology* 108, p. 187-218.
- Iyengar, S., M. D. Peters et D. R. Kinder, 1982, « Experimental Demonstrations of the “Not-So-Minimal” Consequences of Television News Programs », *American Political Science Review* 76, p. 848-858.

- Jabbi, M., J. Bastiaansen et C. Keysers, 2008, « A Common Anterior Insula Representation of Disgust Observation, Experience and Imagination Shows Divergent Functional Connectivity Pathways », *PLoS ONE* 3, no 8, e2939. DOI : 10.1371/journal.pone.0002939.
- Jacob, C., N. Guéguen, A. Martin et G. Boulbry, 2011, « Retail Salespeople's Mimicry of Customers : Effects on Consumer Behavior », *Journal of Retailing and Consumer Services* 18, p. 381-388.
- James Jr., H. S., 2011, « Is the Just Man a Happy Man ? An Empirical Study of the Relationship Between Ethics and Subjective Well-Being », *Kyklos* 64, p. 193-212.
- James, W., 1950 [1890], *The Principles of Psychology*, Dover, New York.
- Janiszewski, C., A. Kuo et N. T. Tavassoli, 2013, « The Influence of Selective Attention and Inattention to Products on Subsequent Choice », *Journal of Consumer Research* 39, p. 12581274.
- Jerabeck, J. M., et C. J. Ferguson, 2013, « The Influence of Solitary and Cooperative Violent Video Game Play on Aggressive and Prosocial Behavior », *Computers in Human Behavior* 29, p. 2573-2578.
- Jhang, J. H., et J. G. Lynch Jr., 2015, « Pardon the Interruption : Goal Proximity, Perceived Spare Time, and Impatience », *Journal of Consumer Research* 41, p. 1267-1283.
- Jiang, L., J. Hoegg, D. W. Dahl et A. Chattopadhyay, 2009, « The Persuasive Role of Incidental Similarity on Attitudes and Purchase Intentions in a Sales Context », *Journal of Consumer Research* 36, p. 778-791.
- Jo, H-G., M. Wittmann, T. Hinterberger et S. Schmidt, 2014, « The Readiness Potential Reflects Intentional Binding », *Frontiers in Human Neuroscience* 8, p. 421.
- Johnson, P., 2011, *Socrates*, Viking Press, New York.
- Johnson, P. B., A. Mehrabian et B. Weiner, 1968, « Achievement Motivation and the Recall of Incompleted and Completed Exam Questions », *Journal of Educational Psychology* 59, p. 181-185.
- Johnson, S. K., et M. C. Anderson, 2004, « The Role of Inhibitory Control in Forgetting Semantic Knowledge », *Psychological Science* 15, p. 448-453.
- Jones, J. T., B. W. Pelham, M. R. Carvallo et M. C. Mirenberg, 2004, « How Do I Love Thee ? Let Me Count the Js. Implicit Egoism and Interpersonal Attraction », *Journal of Personality and Social Psychology* 87, p. 665-683.
- Jones, J. T., B. Pelham, M. C. Mirenberg et J. J. Hetts, 2002, « Name Letter Preferences Are Not Merely Mere Exposure : Implicit Egoism as Self- Regulation », *Journal of Experimental Social Psychology* 38, p. 170-177.

- Jones, T. F., A. S. Craig, D. Hoy, E. W. Gunter, D. L. Ashley, D. Bar, J. W. Brock et W. Schaffner, 2000, « Mass Psychogenic Illness Attributed to Toxic Exposure at a High School », *New England Journal of Medicine* 342, p. 96-100.
- Joorman, J., et W. M. Vanderlind, 2014, « Emotion Regulation in Depression : The Role of Biased Cognition and Reduced Cognitive Control », *Clinical Psychological Science* 2, p. 402-421.
- Jostmann, N. B., D. Lakens et T. W. Schubert, 2009, « Weight as an Embodiment of Importance », *Psychological Science* 20, p. 1169-1174.
- Kahneman, D., 2016, *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée*, traduit par R. Clarinard, Flammarion, Paris.
- Kahneman, D., et A. Tversky, 1979, « Prospect Theory : An Analysis of Decision Under Risk », *Econometrica* 47, p. 263-291.
- Kahneman, D., D. Lovallo et O. Sibony, 2011, « The Big Idea : Before You Make That Big Decision », *Harvard Business Review* 89, juin 2011, p. 50-61.
- Kalisch, R., M. B. Müller et O. Tüscher, 2015, « A Conceptual Framework for the Neurobiological Study of Resilience », *Behavioral and Brain Sciences* 38, p. 1-79.
- Kalmoe, N. P., et K. Gross, sous presse, « Cuing Patriotism, Prejudice, and Partisanship in the Age of Obama », *Political Psychology*. Article mis en ligne pour la première fois le 21 octobre 2015 ; DOI : 10.1111/pops.12305.
- Kaminski, G., F. Ravary, C. Graff et E. Gentaz, 2010, « Firstborns' Disadvantage in Kinship Detection », *Psychological Science* 21, p. 1746-1750.
- Kandler, C., W. Bleidorn et R. Riemann, 2012, « Left or Right ? Sources of Political Orientation : The Roles of Genetic Factors, Cultural Transmission, Assortative Mating, and Personality », *Journal of Personality and Social Psychology* 102, p. 633-645.
- Kang, S. K., J. B. Hirsh et A. L. Chasteen, 2010, « Your Mistakes Are Mine : Self-Other Overlap Predicts Neural Response », *Journal of Experimental Social Psychology* 46, p. 229-232.
- Kang, Y., L. E. Williams, M. S. Clark, J. R. Gray et J. A. Bargh, 2010, « Physical Temperature Effects on Trust Behavior : The Role of the Insula », *SCAN* 6, p. 507-515.
- Kardes, F. R., 2013, « Selective Versus Comparative Processing », *Journal of Consumer Psychology* 23, p. 150-153.
- Kardes, F. R., D. M. Sanbonmatsu, M. L. Cronley et D. C. Houghton, 2002, « Consideration Set Overvaluation : When Impossibly Favorable Ratings of a Set of Brands Are Observed », *Journal of Consumer Psychology* 12, p. 353-361.

- Karpoff, J. M., D. S. Lee et G. S. Martin, 2008, « The Cost to Firms of Cooking the Books », *Journal Financial Quantitative Analysis* 43, p. 581-612.
- Karpoff, J. M., J. R. Lott et E. W. Wehrly, 2005, « The Reputational Penalties for Environmental Violations : Empirical Evidence », *Journal of Law and Economics* 48, p. 653-675.
- Karremans, J. C., et H. Aarts, 2007, « The Role of Automaticity in Determining the Inclination to Forgive Close Others », *Journal of Experimental Social Psychology* 43, p. 902-917.
- Kassin, S. M., 2008, « False Confessions : Causes, Consequences and Implications for Reform », *Current Directions in Psychological Science* 17, p. 249-253.
- Kassin, S. M., 2012, « Why Confessions Trump Innocence », *American Psychologist* 67, p. 431-445.
- Kassin, S. M., D. Bogart et J. Kerner, 2012, « Confessions That Corrupt : Evidence from the DNA Exoneration Case Files », *Psychological Science* 23, p. 41-45.
- Kassin, S. M., S. A. Drizin, T. Grisso, G. H. Gudjonsson, R. A. Leo et A. D. Redlich, 2010, « Police-Induced Confessions : Risk Factors and Recommendations », *Law and Human Behavior* 34, p. 3-38.
- Kelly, A. E., et L. Wang, 2012, « A Life Without Lies : Can Living More Honestly Improve Health ? », article présenté à l'occasion du congrès annuel de l'American Psychological Association, Orlando, FL (août).
- Kenrick, D. T., S. L. Neuberg et R. B. Cialdini, 2015, *Social Psychology : Goals in Interaction*, vol. 6, Pearson Education, Boston.
- Kent, S. A., et D. Hall, 2000, « Brainwashing and Re-Indoctrination Programs in the Children of God/The Family », *Cultic Studies Journal* 17, p. 56-78.
- Kesebir, S., 2012, « The Superorganism Account of Human Sociality : How and When Human Groups Are Like Beehives », *Personality and Social Psychology Review* 16, p. 233-261.
- Kettle, K. I., et G. Haubl, 2011, « The Signature Effect : Signing Influences Consumption-Related Behavior by Priming Self-Identity », *Journal of Consumer Research* 38, p. 474-489.
- Killeya, L. A., et B. T. Johnson, 1998, « Experimental Induction of Biased Systematic Processing : The Directed Thought Technique », *Personality and Social Psychology Bulletin* 24, p. 17-33.
- Kim, B. K., G. Zauberman et J. R. Bettman, 2012, « Space, Time and Intertemporal Preferences », *Journal of Consumer Research* 39, p. 867-880.

- Kim, C. Y., et R. Blake, 2005, « Psychophysical Magic : Rendering the Visible “Invisible” », *Trends in Cognitive Sciences* 9, p. 381-388.
- Kim, J., N. Novemsky et R. Dhar, 2013, « Adding Small Differences Can Increase Similarity and Choice », *Psychological Science* 24, p. 225-229.
- Kimel, S. Y., R. Huesmann, J. R. Kunst et E. Halprin, 2016, « Living in a Genetic World : How Learning about Interethnic Similarities and Differences affects Peace and Conflict », *Personality and Social Psychology Bulletin* 42, p. 688-700.
- Kinneavy, J. L., et C. R. Eskin, 2000, « Kairos in Aristototele’s Rhetoric », *Written Communication* 17, p. 432-444.
- Kirchheimer, S., 2013, « 12 Ways to Foil ID Thieves », *AARP Bulletin* (mai), p. 26.
- Kirschner, S., et M. Tomasello, 2010, « Joint Music Making Promotes Prosocial Behavior in 4-Year-Old Children », *Evolution and Human Behavior* 31, p. 354-364.
- Klayman, J., et Y-M. Ha, 1987, « Confirmation, Disconfirmation, and Information in Hypothesis-Testing », *Psychological Review* 94, p. 211-228.
- Klein, S. B., L. Cosmedes, J. Tooby et S. Chance, 2002, « Decisions and the Evolution of Memory : Multiple Systems, Multiple Functions », *Psychological Review* 109, p. 306-329.
- Klinger, E., 2013, « Goal Commitments and the Content of Thoughts and Dreams : Basic Principles », *Frontiers in Psychology* 11 (juillet). DOI :10.3389/fpsyg.2013.00415.
- Klinger, M. R., P. C. Burton et G. S. Pitts, 2000, « Mechanisms of Priming I : Response Completion, Not Spreading Activation », *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, and Cognition* 26, p. 441-455.
- Klucharev, V., M. A. M. Munneke, A. Smidts et G. Fernandez, 2011, « Downregulation of the Posterior Medial Frontal Cortex Prevents Social Conformity », *Journal of Neuroscience* 31, p. 11934-1140.
- Koehler, D. J., 1991, « Explanation, Imagination and Confidence in Judgment », *Psychological Bulletin* 110, p. 499-519.
- Koriat, A., S. Lichtenstein et B. Fischhoff, 1980, « Reasons for Confidence », *Journal of Experimental Psychology : Human Learning and Memory* 6, p. 107-118.
- Krajovich, I., C. Camerer, J. Ledyard et A. Rangel, 2009, « Self-Control in Decision-Making Involves Modulation of the VmPFC Valuation System », *Science* 324, p. 12315-12320.
- Kranz, M., « CEO Pay on the Climb », 2015, *Arizona Republic* (Phoenix), 14 mai, 4B.

- Kranzler, D., 1976, *Japanese, Nazis, and Jews : The Jewish Refugee Community of Shanghai, 1938–1945*, Yeshiva University Press, New York.
- Kriner, D. L., et F. X. Shen, 2012, « How Citizens Respond to Combat Casualties : The Differential Impact of Local Casualties on Support for the War in Afghanistan », *Public Opinion Quarterly* 76, p. 761-770.
- Kristofferson, K., K. White et J. Peloza, 2014, « The Nature of Slacktivism : How the Social Observability of an Initial Act of Token Support Affects Subsequent Prosocial Action », *Journal of Consumer Research* 40, p. 1149-1166.
- Krizan, Z., et J. Suls, 2008, « Losing Sight of Oneself in the Above-Average Effect : When Egocentrism, Focalism, and Group Diffusiveness Collide », *Journal of Experimental Social Psychology* 44, p. 929-942.
- Kruger, J., et K. Savitsky, 2009, « On the Genesis of Inflated (and Deflated) Judgments of Responsibility : Egocentrism Revisited », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 108, p. 143-152.
- Kruglanski, A. W., et D. M. Webster, 1996, « Motivated Closing of the Mind : Seizing and Freezing », *Psychological Review* 103, p. 263-283.
- Ku, G., A. D. Galinsky 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, p. 975-986.
- Kuester, M., et M. Benkenstein, 2014, « Turning Dissatisfied into Satisfied Customers : How Referral Reward Programs Affect the Referrer's Attitude and Loyalty Toward the Recommended Service Provider », *Journal of Retailing and Consumer Services* 21, p. 897-904.
- Kunda, Z., G. T. Fong, R. Sanitioso et E. Reber, 1993, « Directional Questions Direct Self-Conceptions », *Journal of Experimental Social Psychology* 29, p. 63-86.
- Kunz, J., 2000, « Social Class Differences in Response to Christmas Cards », *Perceptual and Motor Skills* 90, p. 573-576.
- Kunz, P. R., et M. Wolcott, 1976, « Season's Greetings : From My Status to Yours », *Social Science Research* 5, p. 269-278.
- Kupor, D., T. Reich et B. Shiv, 2015, « Can't Finish What You Started ? The Effect of Climactic Interruption on Behavior », *Journal of Consumer Psychology* 25, p. 113-119.
- Lab, S. P., 2013, *Crime Prevention : Approaches, Practices, and Evaluations*, 8e éd., Elsevier, Waltham, MA.
- Labroo, A. A., et J. H. Nielsen, 2010, « Half the Thrill Is in the Chase : Twisted Inferences from Embodied Cognitions and Brand Evaluation », *Journal of Consumer*

Research 37, p. 143-158.

Laham, S. M., P. Koval et A. L. Alter, 2012, « The Name-Pronunciation Effect : Why People Like Mr. Smith More Than Mr. Colquhoun », *Journal of Experimental Social Psychology* 48, p. 752-756.

Lakens, D., 2010, « Movement Synchrony and Perceived Entitativity », *Journal of Experimental Social Psychology* 46, p. 701-708.

Lalich, J., 2004, *Bounded Choice*, University of California Press, Berkeley.

Lammers, H. B., 1991, « The Effect of Free Samples on Immediate Consumer Purchase », *Journal of Consumer Marketing* 8, p. 31-37.

Lamy, L., J. Fischer-Lokou et N. Guéguen, 2010, « Valentine Street Promotes Chivalrous Helping », *Swiss Journal of Psychology* 69, p. 169-172.

Landau, M. J., B. P. Meier et L. A. Keefer, 2010, « A Metaphor-Enriched Cognition », *Psychological Bulletin* 136, p. 1045-1067.

Landau, M. J., M. D. Robinson et B. P. Meier, 2014, *The Power of Metaphor : Examining Its Influence on Social Life*, American Psychological Association Press, Washington, DC.

Langner, R., et S. B. Eickhoff, 2013, « Sustaining Attention to Simple Tasks : A Meta-Analytic Review of the Neural Mechanisms of Vigilant Attention », *Psychological Bulletin* 139, p. 870-900.

Laran, J., et K. Wilcox, 2011, « Choice, Rejection, and Elaboration on Preference Inconsistent Alternatives », *Journal of Consumer Research* 38, p. 229-241.

Lassiter, G. D., 2002, « Illusory Causation in the Courtroom », *Current Directions in Psychological Science* 11, p. 204-208.

Lassiter, G. D., 2010, « Psychological Science and Sound Public Policy : Video Recording of Custodial Interrogations », *American Psychologist* 65, p. 768-779.

Lassiter, G. D., et C. A. Meissner, éd., 2010, *Police Interrogations and False Confessions : Current Research, Practice, and Policy Recommendations*, American Psychological Association, Washington, DC.

Latham, G., et R. F. Piccolo, 2012, « The Effect of Content-Specific versus Nonspecific Subconscious Goals on Employee Performance », *Human Resource Management* 51, p. 535-548.

Latu, I. M., M. S. Mast, J. Lammers et D. Bombardieri, 2013, « Successful Female Leaders Empower Women's Behavior in Leadership Tasks », *Journal of Experimental Social Psychology* 49, p. 444-448.

Law, S., et K. A. Braun, 2000, « I'll Have What She's Having : Gauging the Impact of Product Placements on Viewers », *Psychology and Marketing* 17, p. 1059-1075.

- Lawrence, Z., et D. Peterson, 2014, « Mentally Walking Through Doorways Causes Forgetting : The Location Updating Effect and Imagination », *Memory* 24, no 1 (janvier), p. 12-20.
- Lawson, M., 2013, « Visit Your Folks (or Else!) », *AARP Bulletin* (mai), p. 10.
- Leach, W. C., N. Ellemers et M. Barreto, 2007, « Group Virtue : The Impact of Morality (vs. Competence and Sociability) in the Positive Evaluation of In-Groups », *Journal of Personality and Social Psychology* 93, p. 234-249.
- Leding, J. K., 2012, « False Memories and Persuasive Strategies », *Review of General Psychology* 16, p. 256-268.
- Lee, S. W. S., et N. Schwarz, 2012, « Bidirectionality, Mediation, and Moderation of Metaphorical Effects », *Journal of Personality and Social Psychology* 103, p. 737-749.
- Leek, M., et P. K. Smith, 1989, « Phenotypic Matching, Human Altruism, and Mate Selection », *Behavioral and Brain Sciences* 12, p. 534-535.
- Leek, M., et P. K. Smith, 1991, « Cooperation and Conflict in Three-Generation Families », in *The Psychology of Grandparenthood : An International Perspective*, édité par P. K. Smith, Routledge, Londres, p. 177-194.
- Leo, R. A., 2008, *Police Interrogation and American Justice*, Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Leopold, A., 2000, *Almanach d'un comté des sables*, traduit par A. Gibson, Flammarion, Paris.
- Leppanen, J., et C. A. Nelson, 2012, « Early Development of Fear Processing », *Current Directions in Psychological Science* 13, p. 200-204.
- Leroy, S., 2009, « Why Is It So Hard to Do My Work ? The Challenge of Attention Residue When Switching between Work Tasks », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, p. 168-181.
- Levine, H., 1997, *In Search of Sugihara*, Free Press, New York.
- Levy, J., H. Pashler et E. Boer, 2006, « Central Interference in Driving », *Psychological Science* 17, p. 228-235.
- Lewin, K., 1959, *Psychologie dynamique : les relations humaines*, traduit par M. et C. Faucheux, Presses universitaires de France, Paris.
- Lewin, K., 1946, « Behavior and Development as a Function of the Total Situation », in *Manual of Child Psychology*, édité par L. Carmichael, John Wiley, New York.
- Lewin, K., 1947, « Group Decision and Social Change », in *Readings in Social Psychology*, édité par T. M. Newcomb et E. L. Hartley, Henry Holt, New York.

- Lewis, D. E., 2003, « Corporate Trust a Matter of Opinion », *Boston Globe*, 23 novembre 2003, G2.
- Lewis, G. J., et T. C. Bates, 2010, « Genetic Evidence for Multiple Biological Mechanisms Underlying In-Group Favoritism », *Psychological Science* 21, p. 1623-1628.
- Liberman, N., et Y. Trope, 1998, « The Role of Feasibility and Desirability Considerations in Near and Distant Future Decisions : A Test of Temporal Construal Theory », *Journal of Personality and Social Psychology* 75, p. 5-18.
- Lick, D. J., et K. L. Johnson, 2015, « Interpersonal Consequences of Processing Ease : Fluency as a Metacognitive Foundation for Prejudice », *Current Directions in Psychological Science* 24, p. 143-148.
- Lilienfeld, S. O., R. Ammirati et K. Landfield, 2009, « Giving Debiasing Away : Can Psychological Research on Correcting Cognitive Errors Promote Human Welfare ? », *Perspectives on Psychological Science* 4, p. 390-398.
- Lim, S., J. P. O'Doherty et A. Rangel, 2011, « The Decision Value Computations in the VmPFC and Striatum Use a Relative Value Code That Is Guided by Visual Attention », *Journal of Neuroscience* 31, p. 13214-13223.
- Lindberg, S. M., J. S. Hyde, M. C. Linn et J. L. Petersen, 2010, « Trends in Gender and Mathematics Performance : A Meta-Analysis », *Psychological Bulletin* 136, p. 1123-1135.
- Lindner, A. M., 2008, « Controlling the Media in Iraq », *Contexts* 7, p. 32-39.
- Lindner, A. M., 2009, « Among the Troops : Seeing the Iraq War Through Three Journalistic Vantages Points », *Social Problems* 56, p. 21-48.
- Lipsitz, A., K. Kallmeyer, M. Ferguson et A. Abas, 1989, « Counting On Blood Donors : Increasing the Impact of Reminder Calls », *Journal of Applied Social Psychology* 19, p. 1057-1067.
- Liu, W., et D. Gal, 2011, « Bringing Us Together or Driving Us Apart : The Effect of Soliciting Consumer Input on Consumers' Propensity to Transact with an Organization », *Journal of Consumer Research* 38, p. 242-259.
- Livingstone, K. M., et D. M. Isaacowitz, 2015, « Situation Selection and Modification for Emotion Regulation in Younger and Older Adults », *Social Psychological and Personality Science* 6, no 8, novembre 2015, p. 904-910.
- LoBue, V., 2009, « More Than Just a Face in the Crowd : Detection of Emotional Facial Expressions in Young Children and Adults », *Developmental Science* 12, p. 305-313.

LoBue, V., 2010, « And Along Came a Spider : Superior Detection of Spiders in Children and Adults », *Journal of Experimental Child Psychology* 107, p. 59-66.

Lockwood, P., et Z. Kunda, 1997, « Superstars and Me : Predicting the Impact of Role Models on the Self », *Journal of Personality and Social Psychology* 73, p. 91-103.

Loersch, C., et N. L. Arbuckle, 2013, « Unraveling the Mystery of Music : Music as an Evolved Group Process », *Journal of Personality and Social Psychology* 105, p. 777-798.

Loersch, C., et B. K. Payne, 2011, « A Situated Inference Model : An Integrative Account of the Effects of Primes on Perception, Behavior, and Motivation », *Perspectives on Psychological Science* 6, p. 234-252.

Loftus, E. F., 2011, « Intelligence Gathering Post-9/11 », *American Psychologist* 66, p. 532-541.

Lord, C. G., M. R. Lepper et E. Preston, 1984, « Considering the Opposite : A Corrective Strategy for Social Judgment », *Journal of Personality and Social Psychology* 47, p. 1231-1243.

Lovello, D., et O. Sibony, 2010, « The Case for Behavioral Strategy », *McKinsey Quarterly*, mars 2010, p. 1-16.

Lubinski, D., C. P. Benbow et H. J. Kell, 2014, « Life Paths and Accomplishments of Mathematically Precocious Males and Females Four Decades Later », *Psychological Science* 25, p. 2217-2232.

Lull, R. B., et B. J. Bushman, 2015, « Do Sex and Violence Sell ? A Meta- Analytic Review of the Effects of Sexual and Violent Media and Ad Content on Memory, Attitudes and Buying Intentions », *Psychological Bulletin* 141, p. 1022-1048.

Lyubomirsky, S., 2011, *Comment être heureux et le rester*, traduit par C. Fort, Marabout, Paris.

Lyubomirsky, S., 2014, *Qu'est-ce qui nous rend vraiment heureux ?* traduit par L. Bury, Les Arènes, Paris.

Lyubomirsky, S., et K. Layous, 2013, « How Do Simple Positive Activities Increase Well-Being ? », *Current Directions in Psychological Science* 22, p. 57-62.

Lyubomirsky, S., S. A. King et E. Diener, 2005, « Pursuing Happiness : Does Happiness Lead to Success ? », *Psychological Bulletin* 131, p. 803-855.

Maaravi, Y., Y. Ganzach et A. Pazy, 2011, « Negotiation as a Form of Persuasion : Arguments in First Offers », *Journal of Personality and Social Psychology* 101, p. 245-255.

MacKenzie, S. B., et R. J. Lutz, 1989, « An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context », *Journal of Consumer Research* 16, p. 180-191.

Journal of Marketing 53, p. 48-65.

Macrae, C. N., et L. Johnston, 1998, « Help, I Need Somebody : Automatic Action and Inaction », *Social Cognition* 16, p. 400-417.

Macrae, N. C., G. V. Bodenhausen et A. B. Milne, 1995, « The Dissection of Selection in Person Perception : Inhibitory Processes in Social Stereotyping », *Journal of Personality and Social Psychology* 69, p. 397-407.

Madanika, Y., et K. Bartholomew, 2014, « Themes of Lust and Love in Popular Music from 1971 to 2011 », *SAGE Open* 4, no 3 (août). DOI : 10.1177/2158244014547179.

Madden, M., 2014, « More Online Americans Say They've Experienced a Personal Data Breach », Pew Research Center Fact Tank, 14 avril ; www.pewresearch.org/fact-tank/2014/04/14/more-online-americans-say-theyve-experienced-a-personal-data-breach.

Maddux, W. W., E. E. Mullen et A. D. Galinsky, 2008, « Chameleons Bake Bigger Pies and Take Bigger Pieces : Strategic Behavioral Mimicry Facilitates Negotiation Outcomes », *Journal of Experimental Social Psychology* 44, p. 461-468.

Mahajan, N., M. A. Martinez, N. L. Gutierrez, G. Diesendruck, M. R. Banaji et L. R. Santos, 2011, « The Evolution of Intergroup Bias : Perceptions and Attitudes in Rhesus Macaques », *Journal of Personality and Social Psychology* 100, n° 3 (mars), p. 387-405.

Maio, G. R., A. Pakizeh, W-Y. Cheung et K. J. Rees, 2009, « Changing, Priming, and Acting on Values : Effects via Motivational Relations in a Circular Model », *Journal of Personality and Social Psychology* 97, p. 699-715.

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, p. 235-245.

Mandel, N., P. K. Petrova et R. B. Cialdini, 2006, « Images of Success and the Preference for Luxury Brands », *Journal of Consumer Psychology* 16, p. 57-69.

Maner, J. K., M. T. Gailliot et S. L. Miller, 2009, « The Implicit Cognition of Relationship Maintenance : Inattention to Attractive Alternatives », *Journal of Experimental Social Psychology* 45, p. 174-179.

Maner, J. K., M. T. Gailliot, D. A. Rouby, D. A. et S. L. Miller, 2007, « Can't Take My Eyes Off You : Attentional Adhesion to Mates and Rivals », *Journal of Personality and Social Psychology* 93, p. 389-401.

Maner, J. K., D. T. Kenrick, D. V. Becker, A. W. Delton, B. Hofer, C. Wilbur et S. I. Neuberg, 2003, « Sexually Selective Cognition : Beauty Captures the Mind of the Beholder », *Journal of Personality and Social Psychology* 85, p. 1107-1120.

- Mann, T. C., et M. J. Ferguson, 2015, « Can We Undo Our First Impressions ? The Role of Reinterpretation in Reversing Implicit Evaluations », *Journal of Personality and Social Psychology* 108, p. 823-849.
- Marchetti, G., 2012, « Against the View That Consciousness and Attention Are Fully Dissociable », *Frontiers in Psychology* 3, p. 36.
- Margolis, E. H., 2010, « When Program Notes Don't Help : Music Descriptions and Enjoyment », *Psychology of Music* 38, p. 285-302.
- Markus, H., et S. Kitayama, 1991, « Culture and the Self : Implications for Cognition, Emotion, and Motivation », *Psychological Bulletin* 98, p. 224-253.
- Marsh, J. E., R. Ljung, A. Nörtl, E. Threadgold et T. A. Campbell, 2015, « Failing to Get the Gist of What's Being Said : Background Noise Impairs Higher-Order Cognitive Processing », *Frontiers in Psychology* 6, p. 548.
- Marsh, R. L., J. L. Hicks et M. L. Bink, 1998, « Activation of Completed Uncompleted, and Partially Completed Intentions », *Journal of Experimental Psychology : Learning, Memory, and Cognition* 24, p. 350-361.
- Marti, S., M. Sigman et S. Dehaene, 2012, « A Shared Cortical Bottleneck Underlying Attentional Blink and Psychological Refractory Period », *Neuroimage* 59, p. 2883-2898.
- Martin, A., C. Jacob et N. Guéguen, 2013, « Similarity Facilitates Relationships on Social Networks : A Field Experiment on Facebook », *Psychological Reports* 113, p. 217-220.
- Martin, L. R., K. B. Haskard-Zolnieriek et M. R. DiMatteo, 2010, *Health Behavior Change and Treatment Adherence*, Oxford University Press, New York.
- Martin, S. J., S. Bassi et R. Dunbar-Rees, 2012, « Commitments, Norms and Custard Creams – A Social Influence Approach to Reducing Did Not Attends (DNAs) », *Journal of the Royal Society of Medicine* 105, p. 101-104.
- Marx, D. M. et J. S. Roman, 2002, « Female Role Models : Protecting Women's Math Test Performance », *Personality and Social Psychology Bulletin* 28, p. 1183-1193.
- Mashek, D. J., A. Aron et M. Boncimino, 2003, « Confusions of Self with Close Others », *Personality and Social Psychology Bulletin* 29, p. 382-392.
- Mason, M. F., E. P. Tatkov et C. N. Macrae, 2005, « The Look of Love : Gaze Shifts and Person Perception », *Psychological Science* 16, p. 236-239.
- Masuda, T., et R. Nisbett, 2001, « Attending Holistically versus Analytically : Comparing the Context Sensitivity of Japanese and Americans », *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 922-934.

- Masuda, T., R. Gonzalez, I. Kwan et R. Nesbitt, 2008, « Culture and Aesthetic Preference : Comparing the Attention to Context of East Asians and Americans », *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, p. 1260-1275.
- Mather, M., et M. Knight, 2005, « Goal-Directed Memory : The Role of Cognitive Control in Older Adults' Emotional Memory », *Psychology and Aging* 20, p. 554-570.
- Mauboussin, M. J., 2009, *Think Twice : Harnessing the Power of Counterintuition*, Harvard Business Press, Boston.
- Mauss, I. B., A. J. Shallcross, O. P. John, E. Ferrer, F. H. Wilhelm et J. J. Gross, 2011, « Don't Hide Your Happiness ! », *Journal of Personality and Social Psychology* 100, p. 738-748.
- Mayer, D. M., M. Kuenzi, R. Greenbaum, M. Bardes et R. Salvador, 2009, « How Does Ethical Leadership Flow ? Test of a Trickle-Down Model », *Organization and Human Decision Processes* 108, p. 1-13.
- Mazzoni, G., et A. Memon, 2003, « Imagination Can Create False Autobiographical Memories », *Psychological Science* 25, p. 266-281.
- McAlister, A. L., A. G. Ramirez, C. Galavotti et K. J. Gallion, 1989, « Anti- Smoking Campaigns : Progress in the Application of Social Learning Theory », in *Public Communication Campaigns*, édité par R. E. Rice et C. K. Atkin, Sage, Newbury Park, CA, p. 291-307.
- McCaslin, M. J., R. E. Petty et D. T. Wegener, 2010, « Self-Enhancement Processes and Theory-Based Correction Processes », *Journal of Experimental Social Psychology* 46, p. 830-835.
- McClelland, J. L., M. M. Botvinick, D. C. Noelle, D. C. Plaut, T. T. Rogers, M. S. Seidenberg et L. B. Smith, 2010, « Letting Structure Emerge : Connectionist and Dynamical Systems Approaches to Understanding Cognition », *Trends in Cognitive Sciences* 14, p. 348-356.
- McCombs, M. E., et D. L. Shaw, 1972, « The Agenda-Setting Functions of Mass Media », *Public Opinion Quarterly* 36, p. 176-218.
- McCormick, J., et W. L. Morris, 2015, « The Effects of Stereotype Threat and Power on Women's and Men's Outcomes in Face-to-Face and E-Mail Negotiations », *Psi Chi Journal of Psychological Research* 20, p. 114-124.
- McCulloch, K. C., H. Arts, K. Fujita et J. A. Bargh, 2008, « Inhibition in Goal Systems : A Retrieval-Induced Forgetting Account », *Journal of Experimental Social Psychology* 44, p. 857-865.
- McFarland, S., sous presse, « Identification with All Humanity : The Antithesis of Prejudice, and More », in *The Cambridge Handbook of the Psychology of Prejudice*,

- édité par C. G. Sibley et F. K. Barlow, Cambridge University Press, Cambridge, Royaume-Uni.
- McFarland, S., M. Webb et D. Brown, 2012, « All Humanity Is My InGroup. A Measure and Studies of Identification with All Humanity », *Journal of Personality and Social Psychology* 103, p. 830-853.
- McGlone, M. S., et J. Tofighbakhsh, 2000, « Birds of a Feather Flock Conjointly (?) : Rhyme as Reason in Aphorisms », *Psychological Science* 11, p. 424-428.
- McGraw, K. O., et J. Fiala, 1982, « Undermining the Zeigarnik Effect : Another Hidden Cost of Reward », *Journal of Personality* 50, p. 58-66.
- McGuire, W. J., 1961, « The Effectiveness of Supportive and Refutational Defenses in Immunizing and Restoring Beliefs against Persuasion », *Socio-metry* 24, p. 184-197.
- McIntyre, R. B., R. M. Paulson et C. G. Lord, 2003, « Alleviating Women's Mathematics Stereotype Threat through Salience of Group Achievements », *Journal of Experimental Social Psychology* 39, p. 83-90.
- McKenzie, C. R. M., 2005, « Judgement and Decision Making », in *Handbook of Cognition*, édité par R. L. G. Koen Lamberts, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 321-338.
- McNeill, W. H., 2005, *L'art de marquer le temps : la danse et le drill dans l'histoire*, traduit par J.-P. Ricard, Le Rouergue - Chambon, Rodez.
- Meltzoff, A., 2007, « Like Me : A Foundation for Social Cognition », *Developmental Science* 10, p. 126-134.
- Mendl, J. R., S. B. Ehrlich et J. M. Dukerich, 1985, « The Romance of Leadership », *Administrative Science Quarterly* 30, p. 78-102.
- Mercer, A., A. Caporaso, D. Cantor et J. Townsend, 2015, « How Much Gets You How Much ? Monetary Incentives and Response Rates in Household Surveys », *Public Opinion Quarterly* 79, p. 105-129.
- Meyers-Levy, J., et B. Loken, 2015, « Revisiting Gender Differences : What We Know and What Lies Ahead », *Journal of Consumer Psychology* 25, p. 129-149.
- Middleton, J. A., et D. P. Green, 2008, « Do Community-Based Voter Mobilization Campaigns Work Even in Battleground States ? Evaluating the Effectiveness of MoveOn's 2004 Outreach Campaign », *Quarterly Journal of Political Science* 3, p. 63-82.
- Midlarsky, E., et R. Nemeroff, 1995, « Heroes of the Holocaust : Predictors of Their Well-Being in Later Life », article présenté à l'occasion des réunions de l'American Psychological Society, New York (juillet).
- Millar, M. G., et A. Tesser, 1986, « Thought-Induced Attitude Change : The Effects of Schema Structure and Commitment », *Journal of Personality and Social*

Psychology 51, p. 259-269.

Miller, D. T., et D. A. Effron, 2010, « Psychological License : When It Is Needed and How It Functions », *Advances in Experimental Social Psychology* 43, p. 115-155.

Miller, D. T., J. S. Downs et D. A. Prentice, 1998, « Minimal Conditions for the Creation of a Unit Relationship : The Social Bond Between Birthday Mates », *European Journal of Social Psychology* 28, p. 475-481.

Miller, R. S., 1997, « Inattentive and Contented : Relationship Commitment and Attention to Alternatives », *Journal of Personality and Social Psychology* 73, p. 758-756.

Mitchell, J. P., M. Banaji et C. N. Macrae, 2005, « The Link Between Social Cognition and Self-Referential Thought », *Journal of Cognitive Neuroscience* 17, p. 1306-1315.

Miyake, A., L. E. Kost-Smith, N. D. Finkelstein, S. J. Pollock, G. L. Cohen et T. A. Ito, 2010, « Reducing the Gender Achievement Gap in College Science : A Classroom Study of Values Affirmation », *Science* 330, p. 1234-1237.

Molnar-Szakacs, I., et K. Overy, 2006, « Music and Mirror Neurons : From Motion to “E”motion », *Social Cognitive and Affective Neuroscience* 1, p. 235-241.

Monin, B., et D. T. Miller, 2001, « Moral Credentials and the Expression of Prejudice », *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 33-43.

Monroe, B. M., et S. J. Read, 2008, « A General Connectionist Model of Attitude Structure and Change », *Psychological Review* 115, p. 773-759.

Monteith, M. J., L. Ashburn-Nardo, C. I. Voils et A. M. Czopp, 2002, « Putting the Brakes on Prejudice : On the Development and Operation of Cues for Control », *Journal of Personality and Social Psychology* 83, p. 1029-1050.

Moon, Y., 2010, *Different*, Crown Business, New York.

Moore, D. A., et D. Small, 2007, « Error and Bias in Comparative Social Judgment : On Being Both Better and Worse Than We Think We Are », *Journal of Personality and Social Psychology* 92, p. 972-989.

Moore, S. G., 2012, « Some Things Are Better Left Unsaid : How Word of Mouth Influences the Storyteller », *Journal of Consumer Research* 38, p. 1140-1154.

Morling, D., et M. Lamoreaux, 2008, « Measuring Culture Outside the Head : A Meta-Analysis of Individualism-Collectivism in Cultural Products », *Personality and Social Psychology Review* 12, p. 199-221.

Morris, M. W., O. J. Sheldon, D. R. Ames et M. J. Young, 2007, « Metaphors and the Market », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 102, p. 174-192.

Moyer, V. A., 2013, « Primary Care Interventions to Prevent Tobacco Use in Children and Adolescents : U.S. Preventive Service Task Force Recommendation Statement », *Pediatrics* 132, 560-565.

Murayama, K., T. Miyatsu, D. Buchli, et B. Storm, 2014, « Forgetting as a Consequence of Retrieval : A Meta-Analytic Review of Retrieval-Induced Forgetting », *Psychological Bulletin* 40, p. 1383-1409.

Muscanell, N. L., R. E. Guadagno, S. Murphy, 2014, « Weapons of Influence Misused : A Social Influence Analysis of Why People Fall Prey to Internet Scams », *Social and Personality Compass* 8/7, p. 388-396.

Nagin, D., et G. Pogarsky, 2001, « Integrating Celerity, Impulsivity, and Extralegal Sanction Threats into a Model of General Deterrence Theory and Evidence », *Criminology* 39, p. 865-892.

Nelson, L. D., et M. I. Norton, 2005, « From Student to Superhero : Situational Primes Shape Future Helping », *Journal of Experimental Social Psychology* 41, p. 425-430.

Nestler, S., et B. Egloff, 2010, « When Scary Messages Backfire : Influence of Dispositional Cognitive Avoidance on the Effectiveness of Threat Communications », *Journal of Research in Personality* 44, p. 137-141.

Neumann, R., et F. Strack, 2000, « Approach and Avoidance : The Influence of Proprioceptive and Exteroceptive Cues on Encoding of Affective Information », *Journal of Personality and Social Psychology* 79, p. 39-48.

Neville, L., 2012, « Do Economic Equality and Generalized Trust Inhibit Academic Dishonesty ? Search-Engine Queries », *Psychological Science* 23, p. 339-345.

Nguyen, H. D., et A. M. Ryan, 2008, « Does Stereotype Threat Affect Test Performance of Minorities and Women ? A Meta-Analysis of Experimental Evidence », *Journal of Applied Psychology* 93, p. 1314-1334.

Nguyen, N., et G. Lelanc, 2001, « Corporate Image and Corporate Reputation in Customers' Retention Decisions in Services », *Journal of Retailing and Consumer Services* 8, p. 227-236.

Nickerson, R. S., 1998, « Confirmation Bias : A Ubiquitous Phenomenon in Many Guises », *Review of General Psychology* 2, p. 175-220.

Niemeier, V., J. Kupfer et U. Gieler, 2000, « Observations During an Itch-Inducing Lecture », *Dermatology and Psychosomatics* 1 (suppl. 1), p. 15-18.

Nisbett, R., 2003, *The Geography of Thought : How Asians and Westerners Think Differently... and Why*, Free Press, New York.

- Noar, S. M., C. N. Benac et M. S. Harris, 2007, « Does Tailoring Matter ? Meta-Analytic Review of Tailored Print Health Behavior Change Interventions », *Psychological Bulletin* 133, p. 673-693.
- Noh, S. R., M. Lohani et D. M. Isaacowitz, 2011, « Deliberate Real-Time Mood Regulation in Adulthood : The Importance of Age, Fixation, and Attentional Functioning », *Cognition and Emotion* 25, p. 998-1013.
- Nolan, J. M., P. W. Schultz, R. B. Cialdini, N. J. Goldstein et V. Griskevicius, 2008, « Normative Social Influence Is Underdetected », *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, p. 913-923.
- Noor, M., R. Brown, R. Gonzalez, J. Manzi et C. A. Lewis, 2008, « On Positive Psychological Outcomes : What Helps Groups with a History of Conflict to Forgive and Reconcile with Each Other ? », *Personality and Social Psychology Bulletin* 34, p. 819-832.
- Norman, L. J., C. A. Heywood et R. W. Kentridge, 2013, « Object-Based Attention without Awareness », *Psychological Science* 24, p. 836-843.
- North, A. C., D. J. Hargreaves et J. McKendrick, 1997, « In-Store Music Affects Product Choice », *Nature* 390 (13 novembre), p. 132.
- Norton, M. I., D. Mochon et D. Ariely, 2012, « The IKEA Effect : When Labor Leads to Love », *Journal of Consumer Psychology* 22, p. 453-460. DOI : 10.1016/j.jcps.2011.08.002.
- Oberholzer-Gee, F., 2006, « A Market for Time : Fairness and Efficiency in Waiting Lines », *Kyklos* 59, p. 427-440.
- Obermeier, C., W. Menninghaus, M. von Koppenfels, T. Raettig, M. Schmidt-Kassow, S. Otterbein et S. A. Kotz, 2013, « Aesthetic and Emotional Effects of Meter and Rhyme in Poetry », *Frontiers in Psychology* 4, p. 10.
- Oettingen, G., G. Hönig et P. M. Gollwitzer, 2000, « Effective Self- Regulation of Goal Attainment », *International Journal of Educational Research* 33, p. 705-732.
- Oishi, S., S. Kesebir et E. Diener, 2001, « Income Inequality and Happiness », *Psychological Science* 22, p. 1095-1100.
- Oliner, S. P., et P. M. Oliner, 1988, *The Altruistic Personality : Rescuers of Jews in Nazi Europe*, Free Press, New York.
- Olivers, C. N. L., et S. Nieuwenhuis, 2005, « The Beneficial Effect of Concurrent Task-Irrelevant Activity on Temporal Attention », *Psychological Science* 16, p. 265-269.
- Olson, M. A., et R. H. Fazio, 2004, « Trait Inferences as a Function of Automatically Activated Racial Attitudes and Motivation to Control Prejudiced Reactions », *Basic*

and *Applied Social Psychology* 26, p. 1-11.

Oosterhof, N. N., S. P. Tipper et P. E. Downing, 2012, « Visuo-Motor Imagery of Specific Manual Actions : A Multi-Variate Pattern Analysis fMRI Study », *Neuroimage* 63, p. 262271.

Oppenheimer, D. M., C. Diemand-Yauman et E. B. Vaughan, 2011, « Fortune Favors the Bold (and the Italicized) : Effects of Disfluency on Educational Outcomes », *Cognition* 118, p. 111-115.

Oppenheimer, D. M., R. E. LeBoeuf et N. T. Brewer, 2008, « Anchors Aweigh : A Demonstration of Cross-Modality Anchoring and Magnitude Priming », *Cognition* 106, p. 1326.

Ottati, V. C., et R. A. Renstrom, 2010, « Metaphor and Persuasive Communication : A Multifunctional Approach », *Social and Personality Psychology Compass* 49, p. 783-794.

Otten, S., et K. Epstude, 2006, « Overlapping Mental Representations of Self, Ingroup, and Outgroup : Unraveling Self-Stereotyping and Self- Anchoring », *Personality and Social Psychology Bulletin* 32, p. 957-969.

Over, H., et M. Carpenter, 2009, « Eighteen-Month-Old Infants Show Increased Helping Following Priming with Affiliation », *Psychological Science* 20, p. 1189-1193.

Ovsiankina, M., 1928, « Die Wiederaufnahme von unterbrochener Handlungen », *Psychologische Forschung* 11, p. 302-379.

Oyserman, D., 2009, « Identity-Based Motivation : Implications for Action-Readiness, Procedural-Readiness, and Consumer Behavior », *Journal of Consumer Psychology* 19, p. 250-260.

Oyserman, D., et S. W. S. Lee, 2008, « Does Culture Influence What and How We Think ? Effects of Priming Individualism and Collectivism », *Psychological Bulletin* 134, p. 311-342.

Paez, D., B. Rime, N. Basabe, A. Wlodarczyk et L. Zumeta, 2015, « Psychosocial Effects of Perceived Emotional Synchrony in Collective Gatherings », *Journal of Personality and Social Psychology* 108, p. 711-729.

Page, L. A., C. Keshishian, G. Leonardi, V. Murray, G. J. Rubin et S. Wessely, 2010, « Frequency and Predictors of Mass Psychogenic Illness », *Epidemiology* 21, p. 744-747.

Page-Gould, E., R. Mendoza-Denton et L. R. Tropp, 2008, « With a Little Help from My Cross-Group Friend : Reducing Anxiety in Intergroup Contexts Through Cross-Group Friendship », *Journal of Personality and Social Psychology* 95, p. 1080-1094.

- Paladino, M.-P., M. Mazzeurega, F. Pavani et T. W. Schubert, 2010, « Synchronous Multisensory Stimulation Blurs Self-Other Boundaries », *Psychological Science* 21, p. 1202-1207.
- Paluck, E. L., et D. P. Green, 2009, « Prejudice Reduction : What Works ? A Review and Assessment of Research and Practice », *Annual Review of Psychology* 60, p. 339-367.
- Park, J. H., et M. Schaller, 2005, « Does Attitude Similarity Serve as a Heuristic Cue for Kinship ? Evidence of an Implicit Cognitive Association », *Evolution and Human Behavior* 26, p. 158-170.
- Park, J. H., M. Schaller et M. Van Vugt, 2008, « Psychology of Human Kin Recognition : Heuristic Cues, Erroneous Inferences, and Their Implications », *Review of General Psychology* 12, p. 215-235.
- Parker, J. R., et D. R. Lehmann, 2015, « How and When Grouping Low-Calorie Options Reduces the Benefits of Providing Dish-Specific Calorie Information », *Journal of Consumer Research* 41, p. 213-235.
- Parks, A. C., M. D. Della Porta, R. S. Pierce, R. Zilca et S. Lyubomirsky, 2012, « Pursuing Happiness in Everyday Life : The Characteristics and Behaviors of Online Happiness Seekers », *Emotion* 12, p. 1222-1234.
- Paternoster, R., 2010, « How Much Do We Really Know About Criminal Deterrence ? », *Journal of Criminal Law and Criminology* 100, p. 765-724.
- Pavlov, I. P., 1927, *Les Réflexes conditionnels : étude objective de l'activité nerveuse supérieure des animaux*, traduit par N. et G. Gricouroff, Félix Alcan, Paris.
- Payne, L., et R. Sekuler, 2014, « The Importance of Ignoring : Alpha Oscillations Protect Selectivity », *Current Directions in Psychological Science* 23, p. 171-177.
- Pelham, B. W., et M. R. Carvallo, 2011, « The Surprising Potency of Implicit Egoism : A Reply to Simonsohn », *Journal of Personality and Social Psychology* 101, p. 25-30.
- Pennebaker, J. W., 1980, « Perceptual and Environmental Determinants of Coughing », *Basic and Applied Social Psychology* 1, p. 83-91.
- Pennebaker, J. W., T. J. Mayne et M. E. Francis, 1997, « Linguistic Predictors of Adaptive Bereavement », *Journal of Personality and Social Psychology* 72, p. 863-871.
- Perillo, J. T., et S. M. Kassin, 2011, « Inside Interrogation : The Lie, the Bluff, and False Confessions », *Law and Human Behavior* 35, p. 327-337.
- Perkins, A. W., et M. R. Forehand, 2012, « Implicit Self-Referencing : The Effect of Nonvolitional Self-Association on Brand and Product Attitude », *Journal of*

Consumer Research 39, p. 142-156.

Peterson, D. K., 2002, « The Relationship Between Unethical Behavior and the Dimensions of the Ethical Climate Questionnaire », *Journal of Business Ethics* 41, p. 313-326.

Petras, R., et K. Petras, 1993, *The 776 Stupidest Things Ever Said*, Broadway Books, New York.

Petrova, P. K., et R. B. Cialdini, 2005, « Fluency of Consumption Imagery and the Backfire Effects of Imagery Appeals », *Journal of Consumer Research* 32, p. 442-452.

Petrova, P. K., et R. B. Cialdini, 2011, « New Approaches Toward Resistance to Persuasion », in *The Sage Handbook of Social Marketing*, édité par G. Hastings, C. Bryant et K. Angus, Sage, Londres, p. 107-122.

Petrova, P. K., N. Schwarz et H. Song, 2012, « Fluency and Social Influence », in *Six Degrees of Social Influence*, édité par D. T. Kenrick, N. J. Goldstein et S. L. Braver, Oxford University Press, New York.

Petty R. E., et P. Brinol, 2012, « The Elaboration Likelihood Model », in *Handbook of Theories of Social Psychology*, édité par P. A. M. Van Lange, A. W. Kruglanski et E. T. Higgins, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 224-245.

Petty, R. E., et P. Brinol, 2010, « Attitude Change », in *Advanced Social Psychology : The State of the Science*, édité par R. F. Baumeister et E. J. Finkel, Oxford University Press, New York, p. 217-259.

Petty, R. E., et J. T. Cacioppo, 1984, « Source Factors and the Elaboration Likelihood Model of Persuasion », *Advances in Consumer Research* 11, p. 668-672.

Pfaff, D. W., 2007, *The Neuroscience of Fair Play : Why We (Usually) Follow the Golden Rule*, University of Chicago Press, Chicago.

Pfaff, D. W., 2015, *The Altruistic Brain : How We Are Naturally Good*, Oxford University Press, Oxford, Royaume-Uni.

Pfau, M., et M. Burgoon, 1988, « Inoculation in Political Campaign Communication », *Human Communication Research* 15, p. 91-111.

Pfau, M., J. Danesi, R. Tallmon, T. Bunko, S. Nyberg, B. Thompson, C. Babin, S. Cardella, M. Mink et B. Temple, 2006, « A Comparison of Embedded and Nonembedded Print Coverage of the U.S. Invasion and Occupation of Iraq », *International Journal of Press/Politics* 11, p. 139-153.

Pfau, M., M. M. Haigh, L. Logsdon, C. Perrine, J. P. Baldwin, R. E. Breitenfeldt, J. Cesar, D. Dearden, G. Kuntz, E. Montalvo, D. Roberts et R. Romero, 2005, « Embedded Reporting During the Invasion and Occupation of Iraq : How the

- Embedding of Journalists Affects Television News Reports », *Journal of Broadcasting and Electronic Media* 49, p. 468-487.
- Pfau, M., M. Haigh, M. Gettle, M. Donnelly, G. Scott, D. Warr et E. Wittenberg, 2004, « Embedding Journalists in Military Combat Units : Impact on Newspaper Story Frames and Tone », *Journalism and Mass Communication Quarterly* 81, p. 74-88.
- Pfeffer, J., et R. B. Cialdini, 1998, « Illusions of Influence », in *Power and Influence in Organizations*, édité par R. M. Kramer et M. A. Neale, Sage, Thousand Oaks, CA, p. 1-20.
- Pfeffer, J., et G. R. Salancik, 1978, *The External Control of Organizations. A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Pillutia, M. M., D. Malhotra et J. K. Murnighan, 2003, « Attributions of Trust and the Calculus of Reciprocity », *Journal of Experimental Social Psychology* 39, p. 448-455.
- Pocheptsova, A., et N. Novemsky, 2010, « When Do Incidental Mood Effects Last ? Lay Beliefs Versus Actual Effects », *Journal of Consumer Research* 36, p. 992-1001.
- Posavac, S. S., F. R. Kardes et J. Brakus, 2010, « Focus Induced Tunnel Vision in Managerial Judgment and Decision Making : The Peril and the Anecdote », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 113, p. 102-111.
- Posavac, S. S., F. R. Kardes, D. M. Sanbonmatsu D. M. et Fitzsimons G. J., 2005, « Blissful insularity : When brands are judged in isolation from competitors », *Marketing Letters* 16, p. 87-97.
- Posavac, S. S., Sanbonmatsu, D. M. et E. A. Ho, 2002, « The Effects of Selective Consideration of Alternatives on Consumer Choice and Attitude-Decision Consistency », *Journal of Consumer Psychology* 12, p. 203-213.
- Posavac, S. S., D. M. Sanbonmatsu, F. R. Kardes et G. J. Fitzsimons, 2004, « The Brand Positivity Effect : When Evaluation Confers Preference », *Journal of Consumer Research* 31, p. 643-651.
- Pothos, E. M., et J. R. Busemeyer, 2013, « Can Quantum Probability Provide a New Direction for Cognitive Modeling ? », *Behavior and Brain Sciences* 36, p. 255-274.
- Powers, N., A. Blackman, T. P. Lyon et U. Narain, 2011, « Does Disclosure Reduce Pollution ? Evidence from India's Green Rating Project », *Environmental and Resource Economics* 50, p. 131-155.
- Preston, S. D., 2013, « The Origins of Altruism in Offspring Care », *Psychological Bulletin* 139, p. 1305-1341.
- Prestwich, A., M. Perugini, R. Hurling et J. Richetin, 2010, « Using the Self to Change Implicit Attitudes », *European Journal of Social Psychology* 40, p. 61-71.

- Priester, J. R., J. T. Cacioppo et R. E. Petty, 1996, « The Influence of Motor Processes on Attitudes Toward Novel versus Familiar Semantic Stimuli », *Personality and Social Psychology Bulletin* 22, p. 442-447.
- Prot, S., D. A. Gentile, C. A. Anderson, K. Suzuki, E. Swing, Y. Horiuchi, M. Jelic, B. Krahé, W. Liuqing, A. K. Liao, A. Khoo, P. D. Petrescu, A. Sakamoto, S. Tajima, R. A. Toma, W. Warburton, X. Zhang et B. C. P. Lam, 2014, « Long-Term Relations Among Prosocial-Media Use, Empathy, and Prosocial Behavior », *Psychological Science* 25, p. 358-368.
- Pulfrey, C., et F. Butera, 2013, « Why Neoliberal Values of Self-Enhancement Lead to Cheating in Higher Education : A Motivational Account », *Psychological Science* 24, p. 2153-2162.
- PWC, 2014, *Global Economic Crime Survey*, Threat assessment and damage ; www.pwc.com/gx/en/economic-crime-survey/damage.jhtml.
- Quoidbach, J., M. Mikolajczak et J. J. Gross, 2015, « Positive Interventions : An Emotion Perspective », *Psychological Bulletin* 141, p. 655-693.
- Radvansky, G. A., et D. E. Copeland, 2006, « Walking Through Doorways Causes Forgetting : Situation Models and Experienced Space », *Memory and Cognition* 34, p. 1150-1156.
- Radvansky, G. A., S. A. Krawietz et A. K. Tamplin, 2011, « Walking Through Doorways Causes Forgetting : Further Explorations », *Quarterly Journal of Experimental Psychology* 64, p. 1632-1645.
- Rajagopal, P., et N. V. Montgomery, 2011, « I Imagine, I Experience, I Like : The False Experience Effect », *Journal of Consumer Research* 38, no 3 (octobre), p. 578-594.
- Reber, R., et N. Schwarz, 1999, « Effects of Perceptual Fluency on Judgments of Truth », *Consciousness and Cognition* 8, p. 338-342.
- Reed, A. E., et L. L. Carstensen, 2012, « The Theory Behind the Age-Related Positivity Effect », *Frontiers in Psychology* 27, p. 339.
- Reed, C., 2009, « Journalists' Recent Work Examined Before Embeds » (version électronique), *Stars and Stripes*, 24 août 2009 : [www.stripes.com/article.asp ? section=104&article=63348](http://www.stripes.com/article.asp?section=104&article=63348).
- Reed, C., K. Baron et L. Shane, 2009, « Files Prove Pentagon Is Profiling Reporters » (version électronique), *Stars and Stripes*, 29 août 2009 ; [www.stripes.com/article.asp ?section=104&article=64401](http://www.stripes.com/article.asp?section=104&article=64401).
- Reichardt, C. S., 2010, « Testing Astrological Predictions About Sex, Marriage, and Selfishness », *Skeptic* 15, p. 40-45.

- Reinhard, M-A., S. Schindler, V. Raabe, D. Stahlberg et M. Messner, 2014, « Less Is Sometimes More : How Repetition of an Antismoking Advertisement Affects Attitudes Toward Smoking and Source Credibility », *Social Influence* 9, p. 116-132.
- Rensink, R. A., 2002, « Change Detection », *Annual Review of Psychology* 53, p. 253-264.
- Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse : 2014 Global Fraud Study*, Association of Certified Fraud Examiners, Austin, TX ; www.acfe.com/rtnn.aspx.
- Rimer, B. K., et Kreuter, M. W., 2006, « Advancing Tailored Health Communication : A Persuasion and Message Effects Perspective », *Journal of Communication* 56, p. 184-S201.
- Risen, J. L., et T. Gilovich, 2008, « Why People Are Reluctant to Tempt Fate », *Journal of Personality and Social Psychology* 95, p. 293-307.
- Robertson, K. F., S. Smeets, D. Lubinski et C. P. Benbow, 2010, « Beyond the Threshold Hypothesis », *Current Directions in Psychological Science* 19, p. 346-351.
- Robinson, J., et L. Zebrowitz-McArthur, 1982, « Impact of Salient Vocal Qualities on Causal Attribution for a Speaker's Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology* 43, p. 236-247.
- Rogers, T., C. R. Fox et A.S. Gerber, 2012, *Rethinking Why People Vote : Voting as Dynamic Social Expression*, Princeton University Press, Princeton.
- Romero, A. A., C. R. Agnew et C. A. Insko, 1996, « The Cognitive Mediation Hypothesis Revisited », *Personality and Social Psychology Bulletin* 22, p. 651-665.
- Roseth, C. J., D. W. Johnson et R. T. Johnson, 2008, « Promoting Early Adolescent Achievement and Peer Relationships : The Effects of Cooperative, Competitive, and Individualistic Goal Structures », *Psychological Bulletin* 134, p. 223-246.
- Ross, J. R., 1994, *Escape to Shanghai : A Jewish Community in China*, Free Press, New York.
- Ross, M., et F. Sicoly, 1979, « Egocentric Biases in Availability and Attribution », *Journal of Personality and Social Psychology* 37, p. 322-336.
- Rothbart, M., et B. Park, 1986, « On the Confirmability and Disconfirmability of Trait Concepts », *Personality and Social Psychology Bulletin* 50, p. 131-142.
- Rowe C., J. M. Harris et S. C. Roberts, 2005, « Sporting Contests : Seeing Red ? Putting Sportswear in Context », *Nature* 437, E10.
- Rozin, P., et E. B. Royzman, 2001, « Negativity Bias, Negativity Dominance, and Contagion », *Personality and Social Psychology Review* 5, p. 296-321.
- Rydell, R. J., A. R. McConnell et S. L. Beilock, 2009, « Multiple Social Identities and Stereotype Threat : Imbalance, Accessibility, and Working Memory », *Journal of Personality and Social Psychology* 96, p. 949-966.

- Sagarin, B. J., R. B. Cialdini, W. E. Rice et S. B. Serna, 2002, « Dispelling the Illusion of Invulnerability : The Motivations and Mechanisms of Resistance to Persuasion », *Journal of Personality and Social Psychology* 83, p. 526-541.
- Sagarin, B., et K. D. Mitnick, 2011, « The Path of Least Resistance », in *Six Degrees of Social Influence*, édité par D. T. Kenrick, N. J. Goldstein et S. L. Braver, Oxford University Press, New York.
- Sah, S., et G. Loewenstein, 2010, « Effect of Reminders of Personal Sacrifice and Suggested Rationalizations on Residents' Self-Reported Willingness to Accept Gifts », *Journal of the American Medical Association* 304, p. 1204-1211.
- Salancik, G. R., et J. R. Mendl, 1984, « Corporate Attributions as Strategic Illusions of Management Control », *Administrative Science Quarterly* 29, p. 238-254.
- Salancik, G. R., et J. Pfeffer, 1977, « Constraints on Administrative Discretion : The Limited Influence of Mayors on City Budgets », *Urban Affairs Quarterly* 12, p. 475-498.
- Sanbonmatsu, D. M., S. S. Posavac, F. R. Kardes et S. P. Mantel, 1989, « Selective Hypothesis Testing », *Psychonomic Bulletin and Review* 5, p. 197-220.
- Scherpenzeel, A., et V. Toepol, 2012, « Recruiting a Probability Sample for an Online Panel », *Public Opinion Quarterly* 76, p. 470-490.
- Schkade, D. A., et D. Kahneman, 1998, « Does Living in California Make People Happy ? A Focusing Illusion in Judgments of Life Satisfaction », *Psychological Science* 9, p. 340-346.
- Schmader, T., M. Johns et C. Forbes, 2008, « An Integrated Process Model of Stereotype Threat on Performance », *Psychological Review* 115, p. 336-356.
- Schmidt, F. L., 2014, « A General Theoretical Integrative Model of Individual Differences in Interests, Abilities, Personality Traits, and Academic and Occupational Achievement : A Commentary on Four Recent Articles », *Perspectives on Psychological Science* 9, p. 211-218.
- Schmiede, S. J., W. M. P. Klein et A. D. Bryan, 2010, *European Journal of Social Psychology* 40, p. 746-759.
- Schmierbach, M., 2010, « “Killing Spree” : Exploring the Connection Between Competitive Game Play and Aggressive Cognition », *Communication Research* 37, p. 256-274.
- Schneider, I. K., M. Parzuchowski, B. Wojciszke, N. Schwarz et S. L. Koole, 2015, « Weighty Data : Importance Information Influences Estimated Weight of Digital Information Storage Devices », *Frontiers in Psychology* 5, p. 1536.

- Schrift, R. Y., et J. R. Parker, 2014, « Staying the Course : The Option of Doing Nothing and Its Impact on Postchoice Persistence », *Psychological Science* 25, p. 772-780.
- Schroder, T., et P. Thagard, 2013, « The Affective Meanings of Automatic Social Behaviors : Three Mechanisms That Explain Priming », *Psychological Review* 120, p. 255-280.
- Schroeder, D. A., L. A. Penner, J. F. Dovidio et J. A. Piliavin, 1995, *The Psychology of Helping and Altruism : Problems and Puzzles*, McGraw-Hill, New York.
- Schulte, B., 1998, « Sleep Research Focusing on Mind's Effectiveness », *Arizona Republic* (Phoenix), 8 mars 1998, A33.
- Schuman, H., et S. Presser, 1981, *Questions and Answers in Attitude Surveys : Experiments on Question Form, Wording, and Context*, Academic Press, New York.
- Schwarz, N., et F. Strack, 1991, « Evaluating One's Life : A Judgmental Model of Subjective Well-Being », in *Subjective Well-Being : An Interdisciplinary Perspective*, édité par F. Strack, M. Argyle et N. Schwarz, Pergamon Press, Oxford, Royaume-Uni, p. 27-48.
- Schyns, B., J. Felfe et H. Blank, 2007, « Is Charisma Hyper-Romanticism ? Empirical Evidence From New Data and a Meta-Analysis », *Applied Psychology : An International Review* 56, p. 505-527.
- Scott, M. L., et S. M. Nowlis, 2013, « The Effect of Goal Specificity on Consumer Reengagement », *Journal of Consumer Research* 40, p. 444-459.
- Sedikides, C., et J. J. Skoronski, 1990, « Toward Reconciling Personality and Social Psychology : A Construct Accessibility Approach », *Journal of Social Behavior and Personality* 5, p. 531-546.
- Sedikides, C., L. Gaertner et J. L. Vevea, 2005, « Pancultural Self-Enhancement Reloaded : A Meta-Analytic Reply », *Journal of Personality and Social Psychology* 89, p. 539-551.
- Seidenberg, M. S., 2005, « Connectionist Models of Word Reading », *Current Directions in Psychological Science* 14, p. 238-242.
- Seiter, J. S., 2007, « Ingratiation and Gratuity : The Effect of Complimenting Customers on Tipping Behavior in Restaurants », *Journal of Applied Social Psychology* 37, p. 478-485.
- Seiter, J. S., et E. Dutson, 2007, « The Effect of Compliments on Tipping Behavior in Hairstyling Salons », *Journal of Applied Social Psychology* 37, p. 1999-2007.
- Sekaquaptewa, D., et M. Thompson, 2003, « Solo Status, Stereotypes, and Performance Expectancies : Their Effects on Women's Public Performance », *Journal*

of *Experimental Social Psychology* 39, p. 68-74.

Semin, G. R., 2012, « The Linguistic Category Model », in *Handbook of Theories of Social Psychology*, vol. 1, édité par P. A. M. Van Lange, A. Kruglanski et E. T. Higgins, Sage, Londres, p. 309-326.

Semin, G. R., et K. Fiedler, 2012, « The Cognitive Functions of Linguistic Categories in Describing Persons : Social Cognition and Language », *Journal of Personality and Social Psychology* 54, p. 558-568.

Sergent, C., et S. Dehaene, 2004, « Is Consciousness a Gradual Phenomenon ? », *Psychological Science* 15, p. 720-728.

Shah, J. Y., R. Friedman et A. W. Kruglanski, 2002, « Forgetting All Else : On the Antecedents and Consequences of Goal Shielding », *Journal of Personality and Social Psychology* 83, p. 1261-1280.

Shallcross, A. J., B. Q. Ford, V. A. Floerke et I. B. Mauss, 2013, « Getting Better with Age : The Relationship between Age, Acceptance, and Negative Affect », *Journal of Personality and Social Psychology* 104, p. 695-7715.

Shantz, A., et G. Latham, 2009, « An Exploratory Field Experiment of the Effect of Subconscious and Conscious Goals on Employee Performance », *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 109, p. 9-17.

Shantz, A., et G. Latham, 2011, « Effect of Primed Goals on Employee Performance : Implications for Human Resource Management », *Human Resource Management* 50, p. 289-299.

Shapiro, J. R., et S. L. Neuberg, 2007, « From Stereotype Threat to Stereotype Threats : Implications of a Multi-Threat Framework for Causes, Moderators, Mediators, Consequences, and Interventions », *Personality and Social Psychology Review* 11, p. 107-130.

Shapiro, K. L., 1994, « The Attentional Blink : The Brain's "Eyeblink" », *Current Directions in Psychological Science* 3, p. 86-89.

Shapiro, S. A., et J. H. Nielson, « What the Blind Eye Sees : Incidental Change Detection as a Source of Perceptual Fluency », 2013, *Journal of Consumer Research* 39, p. 1202-1218.

Sharot, T., S. M. Fleming, X. Yu, R. Koster et R. J. Dolan, 2012, « Is Choice-Induced Preference Change Long Lasting ? », *Psychological Science* 23, p. 1123-1129.

Sharot, T., C. M. Velasquez et R. J. Dolan, 2010, « Do Decisions Shape Preference ? Evidence from Blind Choice », *Psychological Science* 21, p. 1231-1235.

Shaw, J., et S. Porter, 2015, « Constructing Rich False Memories of Committing a Crime », *Psychological Science* 26, p. 291-301.

- Sheppard, D. M., J. Duncan, K. L. Shapiro et A. P. Hillstrom, « Objects and Events in the Attentional Blink », 2002, *Psychological Science* 13, 410-415.
- Sherman, J. W., B. Gawronski et Y. Trope, *Dual-Process Theories of the Social Mind*, Guilford Press, New York, 2014.
- Shermer, M., *Why People Believe Weird Things*, Holt Paperbacks, New York, 2002.
- Shermer, M., « Psychic for a Day », 2003, *Skeptic* 10, p. 48-55.
- Shiffrin, R. S., « Perspectives on Modeling in Cognitive Science », 2010, *Topics in Cognitive Science* 2, p. 736-750.
- Shih, M., T. L. Pittinsky et N. Ambady, « Stereotype Susceptibility : Identity Salience and Shifts in Quantitative Performance », 1999, *Psychological Science* 10, p. 80-83.
- Shiota, M. N., et R. W. Levenson, 2009, « Effects of Aging on Experimentally Instructed Detached Reappraisal, Positive Reappraisal, and Emotional Behavior Suppression », *Psychology and Aging* 24, no 4, p. 890-900.
- Shteynberg, G., 2015, « Shared Attention », *Perspectives on Psychological Science* 10, p. 579-590.
- Shu, L. L., N. Mazar, F. Gino, D. Ariely et M. H. Bazerman, 2012, « Signing at the Beginning Makes Ethics Salient and Decreases Dishonest Self-Reports in Comparison to Signing at the End », *Proceedings of the National Academy of Sciences* 108, p. 15197-151200.
- Shu, S. B., et K. A. Carlson, 2014, « When Three Charms but Four Alarms : Identifying the Optimal Number of Claims in Persuasion Settings », *Journal of Marketing* 78, p. 127-139.
- Simonich, W. L., 1991, *Government Antismoking Policies*, Peter Lang, New York.
- Simonsohn, U., 2011, « Spurious ? Name Similarity Effects (Implicit Egoism) in Marriage, Job, and Moving Decisions », *Journal of Personality and Social Psychology* 101, p. 1-24.
- Sinaceur, M., C. Heath et S. Cole, 2005, « Emotional and Deliberative Reaction to a Public Crisis : Mad Cow Disease in France », *Psychological Science* 16, p. 247-254.
- Sinclair, B., M. McConnell et M. R. Michelson, 2013, « Local Canvassing : The Efficacy of Grassroots Voter Mobilization », *Political Communications* 30, p. 42-57.
- Singer, M. T., et J. Lalich, 1995, *Cults in Our Midst*, Jossey-Bass, San Francisco.
- Singh, R., S. E. Yeo, P. K. F. Lin et L. Tan, 2007, « Multiple Mediators of the Attitude Similarity-Attraction Relationship : Dominance of Inferred Attraction and Subtlety of Affect », *Basic and Applied Social Psychology* 29, p. 61-74.
- Slepian, M. L., M. Weisbuch, A. M. Rutchick, L. S. Newman et N. Ambady, 2010, « Shedding Light on Insight : Priming Bright Ideas », *Journal of Experimental Social*

Psychology 46, p. 696-700.

Slepian, M. L., S. G. Young, N. O. Rule, M. Weisbuch et N. Ambady, 2012, « Embodied Impression Formation : Social Judgments and Motor Cues to Approach and Avoidance », *Social Cognition* 30, p. 232-240.

Smidt, C. T., 2012, « Not All News Is the Same : Protests, Presidents, and the Mass Public Agenda », *Public Opinion Quarterly* 76, p. 72-94.

Smith, C. T., J. De Houwer et B. A. Nosek, 2013, « Consider the Source : Persuasion of Implicit Evaluations Is Moderated by Source Credibility », *Personality and Social Psychology Bulletin* 39, p. 193-205.

Smith, E. R., S. Coats et D. Walling, 1999, « Overlapping Mental Representations of Self, In-Group, and Partner : Further Response Time Evidence for a Connectionist Model », *Personality and Social Psychology Bulletin* 25, p. 873-882.

Song, H., et N. Schwarz, 2009, « If It's Difficult to Pronounce, It Must Be Risky », *Psychological Science* 20, p. 135-138.

Sopory, P., et J. P. Dillard, 2002, « The Persuasive Effects of Metaphor », *Human Communication Research* 28, p. 382-419.

Soto, F. A., et E. A. Wasserman, 2010, « Error-Driven Learning in Visual Categorization and Object Recognition : A Common-Elements Model », *Psychological Review* 117, p. 349-381.

Sprecher, S., S. Treger, J. D. Wondra, N. Hilaire et K. Wallpe, 2013, « Taking Turns : Reciprocal Self-Disclosure Promotes Liking in Initial Interactions », *Journal of Experimental Social Psychology* 49, p. 860-866.

Stallen, M., A. Smidts et A. G. Sanfey, 2013, « Peer Influence : Neural Mechanisms Underlying In-Group Conformity », *Frontiers in Human Neuroscience* 7, p. 50.

Stanchi, K. M., 2008, « Playing with Fire : The Science of Confronting Adverse Material in Legal Advocacy », *Rutgers Law Review* 60, p. 381-434.

Steele, C. M., S. J. Spencer et J. Aronson, 2002, « Contending with Group Image : The Psychology of Stereotype and Social Identity Threat », in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 34, édité par M. P. Zanna, Academic Press, San Diego, CA, p. 379-440.

Stein, J., 2008, « The Swing Voter », *Time*, 7 août ; <http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1830395,00.html>.

Stewart, D. W., et D. H. Furse, 1986, *Effective Television Advertising : A Study of 1000 Commercials*, Lexington Books, Lexington, MA.

Stewart, J., 2011, *Why Noise Matters*, Earthscan, Oxford, Royaume-Uni.

Stiglitz, J. E., 2012, *The Price of Inequality*, W. W. Norton, New York.

- Stijnen, M. M. N., et A. M. J. Dijker, 2011, « Reciprocity and Need in Posthumous Organ Donations : The Mediating Role of Moral Emotions », *Social Psychological and Personality Science* 2, p. 387-394.
- Stocco, A., C. Lebiere et J. R. Anderson, 2010, « Conditional Routing of Information to the Cortex : A Model of the Basal Ganglia's Role in Cognitive Coordination », *Psychological Review* 117, p. 541-574.
- Stok, F. M., D. T. de Ridder, E. de Vet et J. F. de Wit, 2014, « Don't Tell Me What I Should Do, but What Others Do : The Influence of Descriptive and Injunctive Peer Norms on Fruit Consumption in Adolescents », *British Journal of Health Psychology* 19, p. 52-64.
- Stouffer, S. A., E. Suchman, S. A. DeVinney, S. Star et R. M. Williams, éd., 1949, *The American Soldier : Adjustment during Army Life*, Princeton University Press, Princeton, NJ.
- Strack, F., L. Werth, R. Deutsch, 2006, « Reflective and Impulsive Determinants of Consumer Behavior », *Journal of Consumer Psychology* 16, p. 205-216.
- Stroebe, W., G. M. van Koningsbruggen, E. K. Papies et H. Aarts, 2013, « Why Most Dieters Fail but Some Succeed : A Goal Conflict Model of Eating Behavior », *Psychological Review* 120, p. 110-138.
- Strohmetz, D. B., B. Rind, R. Fisher et M. Lynn, 2002, « Sweetening the Till : The Use of Candy to Increase Restaurant Tipping », *Journal of Applied Social Psychology* 32, p. 300309.
- Su, R., et J. Rounds, 2015, « All STEM Fields Are Not Created Equal : People and Things Interests Explain Gender Disparities Across STEM Fields », *Frontiers of Psychology* 6, p. 189.
- Su, R., J. Rounds et P. I. Armstrong, 2009, « Men and Things, Women and People : A Meta-Analysis », *Psychological Bulletin* 135, p. 859-884.
- Subra, B., D. Muller, L. Begue, B. Bushman et F. Delmas, 2010, « Automatic Effects of Alcohol and Aggressive Cues on Aggressive Thoughts and Behaviors », *Personality and Social Psychology Bulletin* 36, p. 1052-1057.
- Sun Tzu, 2013, *L'Art de la guerre*, traduit par J. Levi, Nouveau Monde Éditions, Paris.
- Sunny, M. M., et A. von Mühlénen, 2013, « Attention Capture by Abrupt Onsets : Re-Visiting the Priority Tag Model », *Frontiers in Psychology* 4, p. 958.
- Susman, T. M., 2011, « Reciprocity, Denial, and the Appearance of Impropriety : Why Self-Recusal Cannot Remedy the Influence of Campaign Contributions on Judges' Decisions », *Journal of Law and Politics* 26, p. 359-384.

- Swann, W. B., et M. D. Buhrmester, 2015, « Identity Fusion », *Current Directions in Psychological Science* 24, p. 52-57.
- Sweldens, S., S. M. J. van Osselar et C. Janiszewski, 2010, « Evaluative Conditioning Procedures and Resilience of Conditioned Brand Attitudes », *Journal of Consumer Research* 37, p. 473-489.
- Switzer, F. S., et J. A. Sniezek, « Judgment Processes in Motion : Anchoring and Adjustment Effects on Judgment and Behavior », 1991, *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 49, p. 208-229.
- Szalma, J. L., et P. A. Hancock, 2001, « Noise Effects on Human Performance : A Meta-Analytic Synthesis », *Psychological Bulletin* 137, p. 682-707.
- Szybillo, G. J., et R. Heslin, 1973, « Resistance to Persuasion : Inoculation Theory in a Marketing Context », *Journal of Marketing Research* 10, p. 396-403.
- Tannenbaum, M. B., J. Hepler, R. S. Zimmerman, L. Saul, S. Jacobs, K. Wilson et D. Albarracin, 2015, « Appealing to Fear : A Meta-Analysis of Fear Appeal Effectiveness and Theories », *Psychological Bulletin* 141, p. 1178-1204.
- Tarr, B., J. Launay et R. I. Dunbar, 2014, « Music and Social Bonding : “Self-Other” Merging and Neurohormonal Mechanisms », *Frontiers in Psychology* 5, p. 1096.
- Taylor, P. J., et S. Thomas, 2008, « Linguistic Style Matching and Negotiation Outcome », *Negotiation and Conflict Management Research* 1, p. 263-281.
- Taylor, S. E., et S. T. Fiske, 1978, « Salience, Attention, and Attributions : Top of the Head Phenomena », in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 11, édité par L. Berkowitz, Academic Press, New York, p. 249-288.
- Taylor, V. J., et G. M. Walton, 2011, « Stereotype Threat Undermines Academic Learning », *Personality and Social Psychology Bulletin* 37, p. 1055-1067.
- Telzer, E. H., C. L. Masten, E. T. Berkman, M. D. Lieberman et A. J. Fuligni, 2010, « Gaining While Giving : An fMRI Study of the Rewards of Family Assistance Among White and Latino Youth », *Social Neuroscience* 5, p. 508-518.
- Tesser, A., 1978, « Self-Generated Attitude Change », in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 11, édité par L. Berkowitz, Academic Press, New York, p. 290-338.
- Tesser, A., 1993, « The Importance of Heritability in Psychological Research : The Case of Attitudes », *Psychological Review* 100, p. 129-142.
- The Street, the Bull, and the Crisis : Survey of the US & UK Financial Services Industry*, 2015, Labaton Sucharow and University of Notre Dame, New York, mai 2015 : www.secwhistlebloweradvocate.com/LiteratureRetrieve.aspx?ID=224757.

- Thibodeau, P. H., et L. Boroditsky, 2011, « Metaphors We Think With : The Role of Metaphor in Reasoning », *PLoS ONE* 6, e16782. DOI : 0.1371/journal.pone.0016782.
- Thompson, E. P., R. J. Roman, G. B. Moskowitz, S. Chaiken et J. A. Bargh, 1994, « Accuracy Motivation Attenuates Covert Priming : The Systematic Reprocessing of Social Information », *Journal of Personality and Social Psychology* 66, p. 474-489.
- Till, B. D., et R. L. Priluck, 2000, « Stimulus Generalization in Classical Conditioning : An Initial Investigation and Extension », *Psychology and Marketing* 17, p. 55-72.
- Tokayer, M., et M. Swartz, 1979, *Histoire inconnue des Juifs et des Japonais pendant la Seconde Guerre mondiale : le plan Fugu*, traduit par B. Chabrol, Pygmalion, Paris.
- Topolinski, S., M. Zürn et I. K. Schneider, 2015, « What's In and What's Out in Branding ? A Novel Articulation Effect for Brand Names », *Frontiers in Psychology* 6, p. 585.
- Trampe, D., D. Stapel, F. Siero et H. Mulder, 2010, « Beauty as a Tool : The Effect of Model Attractiveness, Product Relevance, and Elaboration Likelihood on Advertising Effectiveness », *Psychology and Marketing* 27, p. 1101-1121.
- Trocmé, A., 1961, *Jésus et la révolution non violente*, Éditions Labor et fides, Genève.
- Trope, Y., et N. Liberman, 2010, « Construal-Level Theory of Psychological Distance », *Psychological Review* 117, p. 440-463.
- Trudel, R., et J. Cotte, 2009, « Does It Pay to Be Good ? », *MIT Sloan Management Review* 50, p. 61-68.
- Tulving, E., et Z. Pearlstone, 1966, « Availability Versus Accessibility of Information in Memory for Words », *Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior* 5, p. 381-391.
- Turner, Y., et I. Hadas-Halpern, 2008, « The Effects of Including a Patient's Photograph to the Radiographic Examination », article présenté lors du congrès de la Radiological Society of North America, Chicago (décembre).
- Twenge, J. W., W. K. Campbell et N. T. Carter, 2014, « Declines in Trust in Others and Confidence in Institutions among American Adults and Late Adolescents », *Psychological Science* 25, p. 1914-1923.
- Tyron, W. W., 2012, « A Connectionist Network Approach to Psychological Science : Core and Corollary Principles », *Review of General Psychology* 16, p. 305-317.
- Ulrich, C., P. O'Donnell, C. Taylor, A. Farrar, M. Danis et C. Grady, 2007, « Ethical Climate, Ethics Stress, and the Job Satisfaction of Nurses and Social Workers in the United States », *Social Science and Medicine* 65, p. 1708-1719.

- Urry, H. L., et J. J. Gross, 2010, « Emotion Regulation in Older Age », *Current Directions in Psychological Science* 19, p. 352-357.
- Vaish, A., T. Grossmann et A. Woodward, 2008, « Not All Emotions Are Created Equal : The Negativity Bias in Social-Emotional Development », *Psychological Bulletin* 134, p. 383-403.
- Valdesolo, P., et D. DeSteno, 2011, « Synchrony and the Social Tuning of Compassion », *Emotion* 11, p. 262-266.
- Van Baaren, R. B., R. W. Holland, B. Steenaert et A. van Knippenberg, 2003, « Mimicry for Money : Behavioral Consequences of Imitation », *Journal of Experimental Social Psychology* 39, p. 393-398.
- Van Bergen, A., 1968, *Task Interruption*, North Holland, Amsterdam.
- van der Wal, R. C. et L. F. van Dillen, 2013, « Leaving a Flat Taste in Your Mouth : Task Load Reduces Taste Perception », *Psychological Science* 24, p. 1277-1284.
- Van Kerckhove, A., M. Geuens et L. Vermeir, 2012, « A Motivational Account of the Question-Behavior Effect », *Journal of Consumer Research* 39, p. 111-127.
- van Osselaer, S. M. J., et C. Janiszewski, 2012, « A Goal-Based Model of Product Evaluation and Choice », *Journal of Consumer Research* 39, p. 260-292.
- Van Yperen, N. C., et N. P. Leander, 2014, « The Overpowering Effect of Social Comparison Information : On the Misalignment Between Mastery-Based Goals and Self-Evaluation Criteria », *Personality and Social Psychology Bulletin* 40, p. 676-688.
- vanDellen, M. R., J. Y. Shah, N. P. Leander, J. E. Delose et J. X. Bornstein, 2015, « In Good Company : Managing Interpersonal Resources That Support Self-Regulation », *Personality and Social Psychology Bulletin* 41, p. 869-882.
- Vogt, J., J. De Houwer et G. Crombez, 2011, « Multiple Goal Management Starts with Attention : Goal Prioritizing Affects the Allocation of Spatial Attention to Goal-Relevant Events », *Experimental Psychology* 58, p. 55-61.
- Vogt, J., J. De Houwer, G. Crombez et S. Van Damme, 2012, « Competing for Attentional Priority : Temporary Goals versus Threats », *Emotion* 13, no 3, juin 2012, p. 587-598.
- Volz, K. G., T. Kessler et D. Y. von Cramon, 2009, « In-Group as Part of the Self : In-Group Favoritism Is Mediated by Medial Prefrontal Cortex Activation », *Social Neuroscience* 4, p. 244-260.
- Wall Street in Crisis : A Perfect Storm Looming* (Labaton Sucharow's U.S. Financial Services Industry Survey), 2013, Labaton Sucharow, New York, juillet 2013 ; www.secwhistlebloweradvocate.com.
- Walton, G. L., 1908, *Why Worry ?* J. B. Lippincott, Philadelphie.

- Walton, G. M., et S. J. Spencer, 2009, « Latent Ability : Grades and Test Scores Systematically Underestimate the Intellectual Ability of Women and Ethnic Minority Students », *Psychological Science* 20, p. 1132-1139.
- Walton, G. W., G. L. Cohen, D. Cwir et S. J. Spencer, 2012, « Mere Belonging : The Power of Social Connections », *Journal of Personality and Social Psychology* 102, p. 513-532.
- Wang, J., et R. S. Wyer, 2002, « Comparative Judgment Processes : The Effects of Task Objectives and Time Delay on Product Evaluations », *Journal of Consumer Psychology* 12, p. 327-340.
- Wang, M. T., J. S. Eccles et S. Kenny, 2013, « Not Lack of Ability but More Choice », *Psychological Science* 24, p. 770-775.
- Warneken, F., K. Lohse, P. A. Melis et M. Tomasello, 2011, « Young Children Share the Spoils After Collaboration », *Psychological Science* 22, p. 267-273.
- Warner, K. E., 1981, « Cigarette Smoking in the 1970's : The Impact of the Anti-Smoking Campaign on Consumption », *Science* 211, no 4483, p. 729-731.
- Warrick, J., 2008, « Afghan Influence Taxes CIA's Credibility », *Washington Post*, 26 décembre 2008, A17.
- Wasserman, E. A., C. C. DeVolder et D. J. Coppage, 1992, « Nonsimilarity- Based Conceptualization in Pigeons via Secondary or Mediated Generalization », *Psychological Science* 3, p. 374-379.
- Watanabe, T., 1994, « An Unsung "Schindler" from Japan », *Los Angeles Times*, 20 mars 1994, p. 1.
- Weber, E. U., et M. W. Morris, 2010, « Culture and Judgment and Decision Making : The Constructivist Turn », *Perspectives on Psychological Science* 5, p. 410-419.
- Weber, E. U., et E. J. Johnson, 2009, « Mindful Judgment and Decision-Making », *Annual Review of Psychology* 60, p. 53-86.
- Wegener, D. T., et R. E. Petty, 1997, « The Flexible Correction Model : The Role of Naïve Theories of Bias in Bias Correction », in *Advances in Experimental Social Psychology*, vol. 29, édité par M. P. Zanna, Erlbaum, Mahwah, NJ, p. 141-208.
- Wendling, P., 2009, « Can a Photo Enhance a Radiologist's Report ? », *Clinical Endocrinology News* 4, p. 6.
- Wentura, D., 1999, « Activation and Inhibition of Affective Information : Evidence for Negative Priming in the Evaluation Task », *Cognition and Emotion* 13, p. 65-91.
- Westmaas, J. L., et R. C. Silver, 2006, « The Role of Perceived Similarity in Supportive Responses to Victims of Negative Life Events », *Personality and Social Psychology Bulletin* 32, p. 1537-1546.

- Whitchurch, E. R., T. D. Wilson et D. T. Gilbert, 2011, « “He Loves Me, He Loves Me Not...” Uncertainty Can Increase Romantic Attraction », *Psychological Science* 22, p. 1721-175.
- Williams, K. D., M. J. Bourgeois et R. T. Croyle, 1993, « The Effects of Stealing Thunder in Criminal and Civil Trials », *Law and Human Behavior* 17, p. 597-609.
- Williams, L. E., et J. A. Bargh, 2008, « Experiencing Physical Warmth Promotes Interpersonal Warmth », *Science* 322, p. 606-607.
- Wilson, T. D., D. B. Centerbar, D. A. Kermer et D. T. Gilbert, D. T., 2005, « The Pleasures of Uncertainty : Prolonging Positive Moods in Ways People Do Not Anticipate », *Journal of Personality and Social Psychology* 88, p. 5-21.
- Wilson, T. D., et D. T. Gilbert, 2008, « Affective Forecasting : Knowing What to Want », *Current Directions in Psychological Science* 14, p. 131-134.
- Wilson, T. D., T. P. Wheatley, J. M. Meyers, D. T. Gilbert et D. Axsom, 2000, « Focalism : A Source of Durability Bias in Affective Forecasting », *Journal of Personality and Social Psychology* 78, p. 821-836.
- Wiltermuth, S. S., 2012a, « Synchronous Activity Boosts Compliance with Requests to Aggress », *Journal of Experimental Social Psychology* 48, p. 453-456.
- Wiltermuth, S. S., 2012b, « Synchrony and Destructive Obedience », *Social Influence* 7, p. 78-89.
- Wiltermuth, S. S., et C. Heath, 2009, « Synchrony and Cooperation », *Psychological Science* 20, p. 1-5.
- Winkielman, P., K. C. Berridge et J. L. Wilbarger, 2005, « Unconscious Affective Reactions to Masked Happy versus Angry Faces Influence Consumption Behavior and Judgments of Value », *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, p. 121-135.
- Winkielman, P., et J. T. Cacioppo, 2001, « Mind at Ease Puts a Smile on the Face », *Journal of Personality and Social Psychology* 81, p. 989-1000.
- Winkielman, P., J. Halberstadt, T. Fazendeiro et S. Catty, 2006, « Prototypes Are Attractive Because They Are Easy on the Mind », *Psychological Science* 17, p. 799-806.
- Wiseman, R., 1997, *Deception and Self-Deception : Investigating Psychics*, Prometheus Books, Amherst, MA.
- Witte, K., et M. Allen, 2000, « A Meta-Analysis of Fear Appeals : Implications for Effective Public Health Campaigns », *Health Education and Behavior* 27, p. 591-615.
- Wood, D., 2015, « Testing the Lexical Hypothesis : Are Socially Important Traits More Densely Reflected in the English Lexicon ? », *Journal of Personality and Social Psychology* 108, p. 317-339.

- Wood, W., et J. M. Quinn, 2003, « Forewarned and Forearmed ? Two Meta- Analysis Syntheses of Forewarnings of Influence Appeals », *Psychological Bulletin* 129, p. 119-138.
- Wood, W., et D. T. Neal, 2007, « A New Look at Habits and the Habit- Goal Interface », *Psychological Review* 114, p. 843-863.
- Woodside, A. G., et J. W. Davenport, 1974, « Effects of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior », *Journal of Marketing Research* 11, p. 198-202.
- Yang, L. W., K. M. Cutright, T. L. Chartrand et G. Z. Fitzsimons, 2014, « Distinctively Different : Exposure to Multiple Brands in Low-Elaboration Settings », *Journal of Consumer Research* 40, p. 973-992.
- Yang, Q., X. Wu, X. Zhou, N. L. Mead, K. D. Vohs et R. F. Baumeister, 2013, « Diverging Effects of Clean versus Dirty Money on Attitudes, Values, and Interpersonal Behavior », *Journal of Personality and Social Psychology* 104, p. 473-489.
- Yantis, S., 1993, « Stimulus-Driven Attentional Capture », *Current Directions in Psychological Science* 2, p. 156-161.
- Yermolayeva, Y., et D. H. Rakison, 2014, « Connectionist Modeling of Developmental Changes in Infancy : Approaches, Challenges, and Contributions », *Psychological Bulletin* 140, p. 234-255.
- Yopyk, D. J. A., et D. A. Prentice, 2005, « Am I an Athlete or a Student ? Identity Salience and Stereotype Threat in Student-Athletes », *Basic and Applied Social Psychology* 7, no 4, décembre 2005, p. 329-336.
- Yuki, M., W. M. Maddox, M. B. Brewer et K. Takemura, 2005, « Cross-Cultural Differences in Relationship- and Group-Based Trust », *Personality and Social Psychology Bulletin* 31, p. 48-62.
- Zabelina, D. L., et M. Beeman, 2013, « Short-Term Attentional Perseveration Associated with Real-Life Creative Achievement », *Frontiers in Psychology* 4, p. 191.
- Zebrowitz-McArthur, L., et E. Ginsberg, 1981, « Causal Attribution to Salient Stimuli : An Investigation of Visual Fixation Mediators », *Personality and Social Psychology Bulletin* 7, p. 547-453.
- Zeigarnik, B., 1927, « Das Behalten erledigter und unerledigter Handlungen », *Psychologische Forschung* 9, p. 1-85.
- Zell, E., et M. D. Alicke, 2010, « The Local Dominance Effect in Self- Evaluations : Evidence and Explanations », *Personality and Social Psychology Bulletin* 14, p. 368-384.

Zell, E., Z. Krizan et S. R. Teeter, 2015, « Evaluating Gender Similarities and Differences Using Metasynthesis », *American Psychologist* 70, p. 10-20.

Zhang, M., et X. Li, 2012, « From Physical Weight to Psychological Significance : The Contribution of Semantic Activations », *Journal of Consumer Research* 38, p. 1063-1075.

Zhong, C-B., et S. E. DeVoe, 2012, « You Are How You Eat : Fast Food and Impatience », *Psychological Science* 21, p. 619-622.

Zhu, R., et J. J. Argo, 2013, « Exploring the Impact of Various Shaped Seating Arrangements on Persuasion », *Journal of Consumer Research* 40, p. 336-349.

Zylberberg, A., M. Oliva et M. Sigman, 2012, « Pupil Dilation : A Fingerprint of Temporal Selection During the “Attentional Blink” », *Frontiers in Psychology* 3, p. 316.

NOTES

Avant-propos de l'auteur

1. La phrase de W. H. Auden figure dans son poème « Under Which Lyre : A Reactionary Tract from the Times ». Le commentaire de James Boyle est tiré de son ouvrage *The Public Domain : Enclosing the Commons of the Mind*, tandis que les affirmations de Sun Tzu et de Dale Carnegie sont extraites de deux œuvres classiques : respectivement, *L'Art de la guerre* et *Comment se faire des amis à l'ère numérique et accroître son influence*.

Il existe une question passionnante : pourquoi l'économie comportementale a réussi à faire entrer la psychologie sociale dans le cercle de nombreux décideurs ? Je pense que c'est dû au fait que dans l'entreprise et l'administration, l'économie est une discipline particulièrement considérée. Quand on voit que, sous le titre d'économistes comportementaux, certains ont remporté le prix Nobel (George Akerlof, Daniel Kahneman, Robert Shiller, Herbert Simon, Vernon Smith), que d'autres mériteraient de l'obtenir (je pense surtout à Richard Thaler), et que l'on constate d'autre part que l'économie comportementale et la psychologie sociale partagent des aspects fondamentaux, le second domaine profite de la réputation du premier.

Chapitre 1

2. Les études sur le nom du restaurant et le numéro sur les maillots ont été effectuées par Critcher et Gilovitch (2007) ; l'étude sur les chocolats belges, par Ariely, Loewenstein et Prelec (2003). On doit l'étude sur la performance au travail à Switzer et Sniezek (1991) ; l'étude sur les lignes tracées, à Oppenheimer, LeBoeuf et Brewer (2008), et l'étude chez le caviste, à North, Hargreaves et McKendrick (1997).

Ce constat général – selon lequel ce qui se produit en premier modifie les réactions ultérieures, souvent d'une manière étrange – ne se limite pas à la communication. De récentes théories ont commencé à utiliser des modèles de probabilités quantiques (par opposition aux modèles de probabilités classiques) pour expliquer différentes erreurs de jugement humaines (Pothos et Busemeyer, 2013). Ces théories renferment le postulat central selon lequel la prise de décision altère l'état d'esprit de l'individu et crée des aberrations par rapport à ce que l'on aurait logiquement été en droit d'attendre avant cette décision (Busemeyer *et al.*, 2011 ; Busemeyer et Wang, 2015 ; Shiffrin, 2010 ; Weber et Johnson, 2009).

3. L'idée que, pour ouvrir la voie du succès, il faut plutôt lever les barrières que les défoncer est représentée par la double et instructive désignation du dieu hindou Ganesh, « Seigneur des débuts, leveur d'obstacles ».

4. Je ne suis pas le seul à penser cela. Par exemple, quand il a passé en revue les nombreux travaux de recherche sur les stratégies de réflexion pertinentes, Michael J. Mauboussin (2009, p. 16) a pris du recul pour conclure que « les meilleures décisions se caractérisent par leurs similarités ». Ainsi, un degré de similarité remarquable dans une situation donnée peut souvent se révéler être la caractéristique « singulière » de cette situation. Jakob Dylan dit la même chose (de façon bien plus éloquente que moi) dans sa chanson « The Difference » : « La seule différence que je vois / C'est que tu es la même qu'avant ».

5. L'étude scientifique de la persuasion a réellement débuté avec les programmes de communication gouvernementaux mis en place pendant la Seconde Guerre mondiale (Hovland, Lumsdaine et Sheffield, 1949 ; Lewin, 1947 ; Stouffer *et al.*, 1949). Ceux de notre camp étaient appelés programmes d'information, mais, pour ceux de l'ennemi, on parlait de programmes de propagande.

6. L'expression physique du moment vient du pouvoir de levier identifié par le tout premier grand physicien mathématicien, Archimède (287 av. J.-C. - 212 av. J.-C.), qui a déclaré : « Donnez-moi un point fixe et un levier et je soulèverai la terre. » La notion de moment opportun (propice à l'action) est encore plus ancienne, représentée en grec ancien par le mot « *kairos* » et le concept de « moment opportun », qui fait référence à un instant où le temps et la circonstance convergent favorablement. Maître

dans l'art de persuader, Aristote indiquait aux orateurs qu'il était important de saisir le bon moment pour présenter un argument. Il est historiquement intéressant de noter qu'en raison d'erreurs de traduction et de classification, les spécialistes n'ont découvert qu'assez récemment la force de persuasion accordée par Aristote à la notion de *kairos* dans sa *Rhétorique* (Kinneavy et Eskin, 2000).

Chapitre 2

7. Plusieurs enquêtes sérieuses sur les formules paranormales utilisées pour juger les gens ont invariablement abouti aux mêmes conclusions : il n'existe pas de preuves crédibles pour étayer la validité de ces méthodes (Blackmore, 1987, 1996 ; Charpak et Broch, 2004 ; Hyman, 1989, 1996 ; Reichart, 2010 ; Shermer, 2002, 2003 ; Wiseman, 1997). Vous pouvez visionner une vidéo humoristique sur les praticiens du paranormal à l'adresse suivante : www.youtube.com/watch?v=aSR-uefPmME. Et voici une vidéo plus analytique : www.youtube.com/watch?v=ZAI2f3vnWWU.

8. Voici le célèbre échange entre Holmes et l'inspecteur de Scotland Yard Gregory, qui a réuni des preuves accablantes contre l'inconnu en garde à vue :

Gregory : Y a-t-il quelque autre point sur lequel vous désireriez attirer mon attention ?

Holmes : Sur la manière étrange dont le chien s'est comporté la nuit du meurtre.

Gregory : Mais le chien n'a rien fait.

Holmes : C'est précisément là ce qui est étrange.

La tendance spontanée de l'être humain à accorder plus d'attention et d'importance aux événements qu'aux non-événements peut s'observer de différentes façons. Même les maîtres d'échecs révèlent des préjugés (à leur détriment) à travers les coups très élaborés qu'ils jouent (Bilalic, McLeod et Gobet, 2010). D'autres illustrations de l'influence négative de ces préjugés sur la prise de décision et la façon dont le brillant mathématicien Abraham Wald l'a perçue et déjouée sont données sur ce site web : www.dangreller.com/the-dog-that-didnt-bark-2. En effet, la méthode utilisée par Holmes et Wald peut définir la manière dont d'autres individus talentueux recueillent des informations. Prenez par exemple le fondateur de Facebook, Mark Zuckerberg. Sa directrice des opérations, Sheryl Sandberg, a observé ceci : « Lorsque vous parlez à Mark, il ne se contente pas d'écouter ce que vous dites. Il écoute également ce que vous ne dites pas. » Peu de personnes le font. Peut-être y a-t-il un lien de cause à effet,

mais rares sont les individus à peser plus de 30 milliards de dollars avant d'avoir atteint la trentaine.

9. L'étude sur les étudiants canadiens a été menée par Kunda *et al.* (1993). Pour des comptes rendus des nombreuses autres expériences montrant que nous avons très souvent recours à la stratégie du test positif et que nous avons une tendance presque systématique à soumettre nos hypothèses à un test de confirmation, voir Klayman et Ha (1987), Lilienfeld, Ammirati et Landfield (2009), Nickerson (1998) et McKenzie (2005).

Quand je recommande de ne pas répondre à des questions fermées, je me base sur des données montrant à quel point cela peut vous induire en erreur. Par exemple, lors d'une étude classique menée par Schuman et Presser (1981), on a posé la question suivante à un échantillon d'Américains : « S'il y a une grave pénurie de fuel cet hiver, estimez-vous que l'on devrait voter une loi obligeant les gens à baisser la température dans leur foyer ? » 38,3 % des sondés étaient favorables à cette mesure. Mais quand les chercheurs ont simplement ajouté à cette question le parallélisme « ou vous opposeriez-vous à cette loi ? », seulement 29,4 % des personnes sondées dans un échantillon similaire soutenaient l'idée.

10. Lorsque j'ai commencé à étudier méthodiquement tout ce qui touche la persuasion et l'influence sociale, je le faisais uniquement dans le laboratoire d'une université, en menant minutieusement des expériences destinées à savoir pourquoi certains types de messages parviennent très bien à modifier les attitudes et actes de leurs destinataires. J'aime toujours ce type de travaux, mais pas seulement, car j'admets aujourd'hui que la recherche scientifique n'est pas la seule source d'information digne d'intérêt sur le processus d'influence. Comme je l'ai affirmé dans le chapitre 1, on retrouve un grand nombre d'informations de ce genre dans les pratiques des professionnels de la persuasion – qu'ils soient publicitaires, commerciaux, spécialistes du marketing ou leveurs de fonds –, dont j'ai parfois analysé les approches en infiltrant leurs programmes de formation afin d'apprendre de l'intérieur leurs modes d'opération. Mais il existe un type d'influenceur fascinant, le recruteur travaillant pour les sectes, dont je n'ai pas essayé d'explorer les méthodes de l'intérieur. Même si certains chercheurs ont réussi à le faire (par exemple, Galanti, 1993), bien trop nombreuses sont les histoires de personnes qui sont entrées par curiosité dans des sectes sans jamais en ressortir. Dans ce domaine, mes arguments proviennent surtout d'entretiens et de comptes rendus d'anciens recruteurs et membres de sectes consentant à évoquer les armes de persuasion qu'ils ont utilisées ou que l'on a employées à leur encontre (Hassan, 1990, 2000 ; Kent et Hall, 2000 ; Lalich, 2004 ; Singer et Lalich, 1995). Les

informations tirées de ces réponses et comptes rendus personnels sur les tactiques de persuasion préférées des sectes pour recruter et retenir ses membres figurent dans les travaux d'Almendros, Cialdini et Goldstein (en préparation). Pour des informations constamment actualisées sur le sujet, reportez-vous au site web de l'International Cultic Studies Association (www.icsahome.com) et à sa publication spécialisée, *l'International Journal of Cultic Studies*.

11. On pourrait expliquer différemment les résultats obtenus par Bolkan et Andersen : les sujets ont peut-être accepté de fournir leur adresse électronique, non pas parce que leur côté aventurier a été mis en avant, mais parce qu'ils ont dialogué avec le chercheur (dans un échange de type question-réponse) et qu'il leur a donc laissé une bonne impression les poussant à accepter sa proposition. C'est possible, car il est prouvé que les personnes porteuses d'une demande ont plus de succès si elles ouvrent un bref dialogue avant de formuler leur requête (Dolinski, 2001). Cependant, une troisième expérience menée par Bolkan et Andersen indique que cette explication ne saurait éclairer l'effet obtenu. Au cours de cette dernière étude, ils distribuaient des prospectus à des étudiants assistant à un cours de communication. Ce prospectus invitait les étudiants à fournir leur adresse électronique afin de recevoir des informations pour l'obtention d'un échantillon gratuit d'une nouvelle marque de boisson non alcoolisée. Pour certains étudiants, le prospectus ne comportait aucune question sur leur caractère audacieux. Comme on pouvait s'y attendre, leur intérêt fut relativement faible, 30 % ayant divulgué leur adresse électronique. Les autres recevaient un prospectus comportant la question « Vous considérez-vous comme quelqu'un d'audacieux aimant expérimenter de nouvelles choses ? », ce qui fit toute la différence : 55 % ont fourni leur adresse électronique, sans subir l'influence d'un échange verbal préalable. Pour une description complète de ces trois études, voir Bolkan et Andersen (2009).

Une enquête sur le taux de participation électorale a mis au jour un facteur subtil qui renforce l'impact des questions n'appelant qu'une seule réponse : elles doivent porter sur la personne ciblée et non l'acte visé. La veille de deux élections américaines, des chercheurs ont appelé des électeurs pour leur demander leurs intentions de vote, en posant des questions soit sur leur identité d'électeur (par exemple : « En quoi est-il important pour vous de jouer votre rôle d'électeur lors de la prochaine élection ? »), soit sur l'acte de voter (« En quoi est-il important pour vous de voter lors de la prochaine élection ? »). Bien que ces deux éléments d'ouverture aient contribué à faire augmenter la participation le lendemain, celui qui mettait

l'accent sur le statut d'électeur s'est avéré le plus efficace lors de chaque élection (Bryan *et al.*, 2001).

12. Illustration de l'extension rapide de ce problème, la revue *Consumer Reports*, dans son numéro de juin 2010, a fortement recommandé à ses lecteurs de se montrer extrêmement vigilants, après avoir détaillé les résultats d'une enquête montrant qu'un million de foyers américains sont chaque année victimes d'une escroquerie par le biais de leur messagerie électronique. Trois ans plus tard, le chiffre est passé à 16 millions de foyers (Kirchheimer, 2013). Malheureusement, la recrudescence de fraudes ne s'est pas arrêtée là. Un rapport du Pew Research Center a révélé que le nombre d'internautes adultes américains ayant rapporté un vol d'informations personnelles a augmenté de 63 % entre juillet 2013 et avril 2014 (Madden, 2014). Sagarin et Mitnick (2011), ainsi que Muscanell, Gaudagno et Murphy (2014) racontent des histoires poignantes sur les méthodes des pirates informatiques. Une des tactiques, reprise dans la procédure de Bolkan et Andersen, consiste à obtenir une adresse électronique en utilisant un prétexte, puis à envoyer au titulaire du compte de messagerie un message ayant trait au prétexte invoqué et renfermant un virus, une pièce jointe contenant un logiciel malveillant ou un lien dangereux (Acohido, 2013 ; Anderson, 2013).

13. Le fait que la mise en avant d'une notion dans la conscience fasse disparaître toutes les autres (Coman *et al.*, 2009 ; Hugenberg et Bodenhausen, 2004 ; Janiszewski, Kuo et Tavassoli, 2013 et Macrae, Bodenhausen et Milne, 1995) se traduit de diverses manières. Par exemple, inciter quelqu'un à privilégier un objectif diminue (au-dessous de la normale) la probabilité qu'il remarque l'existence d'autres objectifs (Shah, Friedman et Kruglanski, 2002). Amener les demandeurs d'emploi à se concentrer sur un moyen de trouver un poste (s'entraîner à passer des entretiens d'embauche, par exemple) les empêche d'avoir à l'esprit d'autres méthodes, comme actualiser leur CV ou appeler d'éventuels employeurs (McCulloch *et al.*, 2008). Demander à quelqu'un de se souvenir sans cesse de certains termes qu'il a appris accélère l'oubli des autres mots acquis en même temps (Bauml, 2002 ; Murayama *et al.*, 2014). Et le fait de privilégier le sens d'un mot fait passer au second plan les autres acceptions – par exemple, en anglais, si on rappelle que le mot « *prune* » fait référence à un fruit, on pensera probablement moins à la signification du verbe « *prune* », « tailler » (Johnson et Anderson, 2004).

14. La règle d'une seule expérience à la fois s'applique à d'autres canaux d'information que la vue et le son. J'ai par exemple remarqué que, pour bien savourer un aliment, je ferme les yeux. En revanche, si j'essaie de manger tout en regardant

une émission de télévision captivante, je ne prêterai pas autant attention aux saveurs de l'aliment. Pour constater que nous sommes tous logés à la même enseigne quand il s'agit d'enregistrer plusieurs données en même temps, reportez-vous aux études de Levy *et al.* (2006), Dijksterhuis (2004), Sergent et Dehaene (2004), Sheppard *et al.* (2002), Sunny et von Mühlenen (2013), et van der Wal et van Dillen (2013). Ainsi, dès 1890, William James, qui est peut-être le plus grand des tout premiers psychologues américains, affirmait qu'en raison de ce défaut cognitif, « à l'esprit ne nous viennent jamais plusieurs idées » (p. 405). Il est important de noter que l'« esprit » auquel fait référence James est la conscience. Nous en reparlerons plus loin.

Notre difficulté à nous concentrer sur deux choses à la fois permet d'expliquer toutes les données inquiétantes sur l'habitude de parler au téléphone tout en conduisant. Voir Hyman *et al.* (2009) pour un bilan de ces constats, une étude montrant notamment que les automobilistes au téléphone conduisent plus mal que ceux dont le taux d'alcoolémie dépasse la limite légale. Une étude (<http://newsroom.aaa.com/2013/06/think-you-know-all-about-distracted-driving-think-again-says-aaa>) indique que cela vaut aussi pour les SMS vocaux. Les conversations avec les passagers ne comportent pas les mêmes risques, car ceux-ci savent adapter le timing et le contenu de leurs propos à la situation du conducteur (Gaspar *et al.*, 2014).

15. Sur l'intermittence de l'attention dans la perception humaine, voir Adamo, Cain et Mitroff (2013), Barnard *et al.* (2004) et Shapiro (1994), ainsi qu'un compte rendu de Dux et Marios (2009). Sur l'importance de la focalisation de l'attention, voir Olivers et Nieuwenhuis (2005), et Zylberberg, Oliva et Sigman (2012). Enfin, sur les mécanismes corticaux impliqués dans le phénomène, voir Marti, Sigman et Dehaene (2012). L'idée selon laquelle la concentration ou les fluctuations de l'attention montrent l'importance de l'objet de l'attention (Mason, Tatkov et Macrae, 2005) est étayée par les études sur la signification du regard chez les bébés et les adultes (Baron-Collins, 1995 ; Emery, 2000).

16. L'anecdote d'Erickson vient du Dr Jeffrey Zeig, fondateur et directeur de la Fondation Milton H. Erickson. L'expérience sur les aliments à grignoter a été menée par Labroo et Nielsen (2010, expérience 1). La preuve que les gens accordent plus de valeur aux choses proches se retrouve dans les études de Cacioppo *et al.* (1993), Finkel et Eastwick (2009), Neumann et Strack (2000), Priester *et al.* (1996), et Slepian *et al.* (2012). Le même effet semble se produire pour ce qu'on s'imagine conserver. Des participants à une étude devaient noter sur une feuille de papier leur

jugement positif ou négatif sur un type de régime (le régime méditerranéen). Puis on leur disait de mettre la feuille dans une poche (ou un sac à main) ou bien de la jeter. Même s'ils ne relisaient pas ce qu'ils avaient écrit, leurs réponses sur le régime étaient ensuite plus influencées par le jugement déjà noté s'ils avaient mis la feuille dans leur poche ou leur sac à main (Brinol *et al.*, 2013).

Chapitre 3

17. E. F. Hutton, qui a fini par fusionner avec Citigroup, n'existe plus, mais on trouve encore quelques-unes de leurs publicités « When E. F. Hutton talks » sur YouTube (www.youtube.com/watch?v=SX7ZEotoFh0).

18. Il faut admettre que les travaux sur l'illusion de fixation ne sont pas l'apport scientifique qui a permis à Kahneman de remporter le prix Nobel. (De l'avis général, il s'agit plutôt de la théorie des perspectives, qui porte sur la différence de valeur qu'on attribue à des perspectives de pertes par rapport à des perspectives de gains.) Kahneman n'a pas non plus consacré une étude très fouillée à l'illusion de fixation. Le fait qu'il considère ce concept comme le plus précieux pour saisir le fonctionnement du monde ne vient donc pas de l'effet produit par l'illusion de fixation sur lui-même. L'affirmation de Kahneman est étayée par une étude portant sur la raison pour laquelle, dans un rayon de supermarché, les produits placés au centre d'une étagère sont plus souvent achetés que les autres. Il s'avère que l'attention visuelle se porte plus sur ceux placés au centre que sur ceux situés sur la droite ou la gauche. En outre, cette attention plus soutenue, particulièrement dans les instants précédant le choix, conditionne la décision d'achat (Atalay, Bodur et Rasolofarison, 2012).

Le site de discussion en ligne auquel Kahneman (entre autres) a répondu est www.edge.org. L'intégralité de son essai figure à l'adresse suivante : www.edge.org/q2011/q11_17.html#kahneman. Pour des descriptions de recherches dans ce domaine, voir Gilbert (2006), Krizan et Suls (2008), Schkade et Kahneman (1998), Wilson *et al.* (2000) et Wilson et Gilbert (2008). Pour les lecteurs intéressés par la théorie des perspectives, l'article majeur est celui de Kahneman et Tversky (1979).

19. Des données éclairantes étayant la théorie de la hiérarchie des priorités ont été fournies pour la première fois par Maxwell McCombs et Donald Shaw (1972) dans une étude portant sur des électeurs indécis avant l'élection à la présidence américaine

qui a conduit Richard Nixon à la Maison-Blanche. McCombs et Shaw ont découvert que l'importance accordée à divers sujets politiques correspondait presque parfaitement (à 97 %) à l'ampleur de la couverture médiatique. Quiconque a des connaissances en sciences sociales sait pourquoi cette conclusion a fait sensation dans le milieu des spécialistes : une corrélation de 97 % dans une étude de ce genre est stupéfiante. Le même effet a été observé par les experts à propos de la relation entre la couverture médiatique et l'importance perçue d'un thème, cette dernière existant grâce à la couverture médiatique et non l'inverse. Par exemple, dans une étude, des sujets étaient aléatoirement répartis dans des groupes regardant chacun des thèmes d'actualité différents. Après les visionnages, aux thèmes les plus couverts dans les bulletins diffusés correspondait une importance perçue bien supérieure (Iyengar, Peters et Kinder, 1982).

La citation de Cohen est tirée de la page 13 de son classique *The Press and Foreign Policy*, publié en 1963 par Princeton University Press. L'exemple de hiérarchie des priorités établie par les médias allemands a pour source Media Tenor. Les données sur le 11 Septembre ont été rapportées par Corning et Schuman (2013). Au passage, l'importance accordée aux événements récemment traités ne concerne pas seulement la politique. Les solutions d'investissement couvertes brièvement par la presse voient leur cours grimper immédiatement, puis redescendre dès que l'attention médiatique se relâche (Engelberg, Sasseville et Williams, 2011). Bien entendu, la nature des sujets traités par les médias influe également sur notre perception de leur importance. Par exemple, si la presse traite des mouvements populaires, cela se traduit par une augmentation de l'importance accordée aux enjeux (Smidt, 2012), probablement parce que les gens sont enclins à croire que si un grand nombre de personnes jugent une chose importante, c'est qu'elle doit être vraie. Le chapitre 10 approfondira le thème de la force primitive existant derrière ce genre de « preuve sociale ». Pour un traitement très détaillé des facteurs faisant que des histoires et thèmes précis sont traités par la presse, voir Boydstun (2013).

20. Toute l'attention qu'attirent les « vedettes » de colonies de singes a été observée par Deaner, Khera et Platt (2005).

Les célébrités sont un aspect fascinant de la vie moderne. Dans son livre *L'Image*, Daniel J. Boorstin les décrit comme des personnages publics « connus pour être connus » et les distingue des personnes célèbres du passé connues pour leurs talents. Le principal *talent* de la nouvelle race de célébrités est d'être connues. Les vedettes de la télé-réalité – collection de femmes au foyer vindicatives, de jeunes d'une vingtaine d'années portés sur le sexe et de cruches pomponnées sans autre talent que celui

d'acquérir une certaine notoriété – semblent avoir confirmé l'analyse de Boorstin, tandis que leur statut de « vedette » a validé celle de Kahneman. Pour une étude de l'évolution du rôle des célébrités dans notre culture, voir Inglis (2010).

Concernant les raisons et les conséquences de l'illusion de fixation, on constate d'évidence que ce qui est important attire notre attention et que ce vers quoi nous portons notre attention gagne en importance. Par exemple, dans le domaine des attitudes, des chercheurs ont montré que nous sommes intellectuellement structurés pour que les attitudes les plus dominantes dans notre esprit soient celles qui sont les plus importantes à nos yeux (Bizer et Krosnick, 2001). De même, nous finissons par juger importante toute attitude qui s'impose facilement à nous (Roese et Oleson, 1994). Il est même prouvé qu'une concentration visuelle sur un produit de consommation en accroît la valeur perçue en influençant des parties du cerveau qui établissent la valeur perçue (Lim *et al.*, 2011 ; Krajbich *et al.*, 2009).

21. La citation concernant la recherche sur l'arrière-plan de la page d'accueil de la boutique en ligne émane de Mandel et Johnson (2002). Pour ce qui des études sur les bannières publicitaires, il s'agit de Fang, Singh et Ahluwalia (2007). Les données sur le phénomène d'usure en publicité figurent dans les travaux de Reinhard *et al.* (2014). Ces études révèlent indubitablement que l'attention n'est pas uniquement consciente. Il existe en effet plusieurs formes d'attention, dont certaines n'atteignent pas le niveau de la conscience (Marchetti, 2012 ; Norman, Heywood et Kentridge, 2013). Une preuve humoristique figure à l'adresse suivante : www.facebook.com/photo.php?v=10200513223453109.

Les effets des bruits de train importants sur les écoliers new-yorkais ont été mentionnés dans des articles de Bronzaft et McCarthy (1974) et Bronzaft (1981). L'étude sur l'aéroport de Munich est l'œuvre de Hygge, Evans et Bullinger (2002). Pour un résumé de cette étude et des travaux de recherche associés, dont certains démontrent les conséquences néfastes des bruits de fond sur la santé physique, reportez-vous à Clark et Sörqvist (2012), Steward (2011) et Szalma et Hancock (2011). On doit la recherche sur les murs de salles de classe à Fisher, Godwin et Seltman (2014).

22. Pour des preuves sur le fait qu'une plus grande attention accordée à une idée mauvaise ou qui déplaît ne permet pas de redorer son blason et produit souvent l'effet inverse, reportez-vous aux travaux de Houghton et Kardes (1998), Laran et Wilcox (2011), Millar et Tesser (1986), Posavac *et al.* (2002) et Tesser (1978).

23. Les données confirmant les importants avantages pour les marques de faire évaluer par les consommateurs un seul de leurs produits phares, dans un marché où la

concurrence fait rage, ont été recueillies par Dhar et Simonson (1992), Dhar *et al.* (1999), Kardes *et al.* (2002), Posavac *et al.* (2002, 2004, 2005) et Sanbonmatsu *et al.* (1998). Les données montrant des résultats semblables pour les options de management évaluées selon une seule perspective – certaines de ces données venant de cadres de l’une des dix plus grandes banques généralistes – sont tirées des travaux de Posavac *et al.* (2010). Sur le fait que, pour la plupart des décisions des consommateurs, la « suffisaction » est la norme, cette tendance étant encore plus marquée quand le temps, l’intérêt et l’énergie manquent, voir Kardes (2013) et Wang et Wyer (2002). Enfin, les données montrant l’objectivité que confère la tactique consistant à prendre en compte les effets inverses (ainsi que certaines variantes de cette tactique) figurent dans les travaux d’Anderson (1982), Anderson et Sechler (1986), Herzog et Hertwig (2009), Hirt et Markman (1995), Hoch (1985), Koriatic *et al.* (1980) et Lord *et al.* (1984).

Lovallo et Sibony (2011) ont publié un compte rendu de l’étude sur l’impact que peut avoir la suppression des biais décisionnels pour le retour sur investissement. Kahneman, Lovallo et Sibony (2011) ont ensuite publié un article instructif décrivant les biais décisionnels les plus courants et les façons de les combattre.

24. Les conclusions de l’analyse sur les médias sont étayées par des travaux de recherche indiquant que, plus les individus sont psychologiquement proches d’un thème ou d’un contexte, plus ils s’attachent au « comment » et non au « pourquoi » (Lieberman et Trope, 1998 ; Trope et Liberman, 2010). La description du développement du programme de journalistes embarqués et de son influence sur la presse écrite et télévisuelle figure dans les travaux d’Aday *et al.* (2005), Cortell *et al.* (2009), Lindner (2008, 2009) et Pfau *et al.* (2004, 2005, 2006). Les preuves que le Pentagone surveillait les journalistes et leur refusait l’accès au programme en raison de précédents reportages insuffisamment favorables sont tirées des enquêtes de Reed (2009) et Reed *et al.* (2009).

Personnellement, je peux maintenant réfléchir aux conséquences, à mes yeux, du programme de journalistes embarqués quand il était en vigueur. Malgré de profonds doutes sur la justification de l’invasion, je ne pouvais m’empêcher de penser que critiquer cette guerre était une honte. Ce que nous avons appris depuis m’aide à comprendre pourquoi j’éprouvais ce sentiment. Si, pour les médias, cette guerre semblait surtout se résumer aux actes de ceux qui étaient au plus près de l’action et la menaient concrètement, et non de ceux qui l’avaient manigancée à distance, alors – au diable les nuances intellectuelles – mon opposition à ce conflit *était* injuste.

Chapitre 4

25. L'étude sur la file d'attente a été publiée par Oberholzer-Gee en 2006. Pour des données sur l'obligation ressentie d'aider l'autre, la culpabilité éprouvée en cas de refus de porter assistance et la fréquence des comportements altruistes face à une personne vulnérable ou dans le besoin, voir Berkowitz (1972), de Waal (2008), Djiker (2010), Schroeder *et al.* (1995) et Stijnen et Djiker (2011).

26. Un résumé des travaux de Taylor sur le sujet a été publié par Taylor et Fiske (1978). D'autres recherches ont étendu l'effet (la dimension causale présumée de l'objet au centre de l'attention) à d'autres contextes, démontrant que les observateurs considèrent comme agents de causalité des personnes qui parlent fort dans une conversation (Robinson et Zebrowitz-McArthur, 1982) ou qui portent des vêtements qui attirent l'œil – par exemple, une chemise à rayures – dans une interaction (Zebrowitz-McArthur et Ginsberg, 1981). Il a même été démontré que, dans les matchs, les arbitres considèrent plus les sportifs portant un maillot distinctif comme des agents de causalité (Hagemann, Strauss et Leissing, 2008 ; Rowe, Harris et Roberts, 2005).

27. Bien que la preuve de l'incidence de faux aveux extorqués soit apportée par divers experts (Davis, 2010 ; Kassin, 2008 ; Lassiter et Meissner, 2010 ; Leo, 2008), les lecteurs souhaitant avoir un aperçu détaillé de nombreux faux aveux peuvent se reporter aux travaux de Drizin et Leo (2004), qui répertorient 125 affaires de ce type. Pour un compte rendu poignant des conséquences humaines de ces faux aveux – à la fois pour la personne qui a employé sa force de persuasion et celle qui s'est laissé persuader –, reportez-vous au lien suivant : www.thisamericanlife.org/radio-archives/episode/507/confessions?act=1#play.

28. Mon désir d'éviter de faire appel à un avocat ne doit pas être minimisé, car ce recours est onéreux, prolonge la procédure et accroît les soupçons. Par exemple, après le meurtre de JonBenét Ramsey, âgé de 6 ans, en 1996, ses parents ont refusé de parler à la police de Boulder (Colorado) sans la présence de leur avocat, après avoir eu l'impression que les autorités les avaient soupçonnés d'emblée. Résultat, de nombreux observateurs – dans la police, les médias et l'opinion publique – étaient convaincus que ce recours à une aide judiciaire trahissait leur culpabilité. Le gouverneur du Colorado de l'époque a même fait une déclaration leur conseillant vivement de « cesser de se cacher derrière leur avocat ». Malgré l'absence de toute preuve crédible de leur implication criminelle, aux yeux d'un grand nombre de personnes, les Ramsey sont demeurés les principaux suspects de ce meurtre resté non

élucidé pendant vingt ans, jusqu'à ce que des tests ADN les innocentent définitivement. Mais, malgré cela, dans un courrier adressé au père de JonBenét, le procureur général du comté de Boulder a avoué que, malgré cette nouvelle preuve scientifique disculpant les Ramsey, il y aurait toujours des personnes pour croire les Ramsey coupables.

29. Pour des données montrant en quoi chacun de ces facteurs accroît la probabilité qu'un innocent passe aux aveux, voir Blagrove (1996), Kassin *et al.* (2010), Leding (2012), Loftus (2011), Mazzoni et Memon (2003), Perillo et Kassin (2011), Rajagopal et Montgomery (2011), et Shaw et Porter (2015).

Les raisons pour lesquelles les interrogateurs pourraient souhaiter se servir de ces tactiques douteuses pour obtenir des aveux sont multiples, y compris le souhait légitime de trouver un coupable. Mais il peut y avoir une raison plus gênante : recevoir des félicitations pour avoir obtenu des aveux. Comme l'ont révélé les auteurs du guide pratique le plus populaire chez les enquêteurs criminels (Inbau *et al.*, 2001) : « Chaque enquêteur souhaite améliorer son taux d'élucidation ou démontrer toute sa valeur dans son service. En outre, la publicité au sein de la communauté est considérée comme souhaitable, sans parler du bien que l'individu fait à son ego » (p. 55). Les auteurs poursuivent avec désinvolture : « Tout ceci est parfaitement compréhensible et relève du comportement humain normal » (p. 55). Certes, mais tout de même, la remarque cavalière sur le rôle de ces facteurs – taux d'efficacité, publicité, soin de l'ego –, face à des enjeux si importants, me reste en travers de la gorge.

30. La citation de Daniel Webster est tirée de son *Argument on the Murder of Captain White* (6 avril 1830). Le juge assesseur Brennan a fait ce commentaire à la Cour suprême dans l'affaire *Colorado contre Connelly* (1986, p. 182). Une raison particulièrement pernicieuse fait que les faux aveux conduisent si souvent à des condamnations : ces aveux altèrent les autres sources de preuves. En effet, une fois les aveux consignés, de nombreuses erreurs, allant dans leur sens, sont commises par la police scientifique (balistique, analyse des fibres de cheveux, de l'écriture et des empreintes digitales), les identificateurs de témoins et les informateurs. Apparemment, non seulement les aveux – même faux – convainquent le juge et les jurés de la culpabilité de l'accusé, mais ils persuadent aussi les personnes témoignant sous serment, qui modifient ensuite leur témoignage (peut-être inconsciemment) pour que ce dernier corresponde à l'opinion générale désormais bien ancrée (Kassin, Bogart et Kerner, 2012). Pour les conséquences juridiques, voir Kassin (2012, 2014).

Des descriptions minutieuses de l'affaire de Peter Reilly figurent dans les ouvrages de Donald Connery (1977) et Joan Barthe (1976). Le livre de Barthe, qui contient la transcription complète de l'interrogatoire de Reilly, a donné lieu à un téléfilm, intitulé *A Death in Canaan*, réalisé par Tony Richardson en 1978. Mon récit de l'affaire est adapté d'un chapitre sur la persuasion que j'ai écrit pour un manuel de psychologie sociale (Kenrick, Neuberg et Cialdini, 2015). Arthur Miller parle de sa rencontre avec Nien Cheng dans un autre livre de Connery (1995, p. 89-90).

31. Lassiter a mené de multiples expériences montrant l'importance du point de vue dans l'évaluation de la responsabilité lorsqu'on observe des aveux. De bonnes synthèses d'une grande partie de ses travaux sur ce sujet figurent dans ses publications de 2002 et 2010. Cette recherche a donné lieu à l'adoption de mesures correctives dans au moins un pays, la Nouvelle-Zélande, où tous les interrogatoires menés par la police doivent désormais être filmés depuis le côté.

32. La surestimation du rôle causal des leaders ne se limite pas au monde de l'entreprise, bien qu'elle y soit assurément présente (Flynn et Staw, 2004 ; Mendl, Ehrlich et Dukerich, 1985 ; Pfeffer et Salancik, 1978 ; Salancik et Mendl, 1984 ; Schyns, Felfe et Blank, 2007). Elle concerne également l'administration (Salancik et Pfeffer, 1977), les établissements scolaires (Birnbbaum, 1989) et les sports collectifs (Allen, Panian et Lotz, 1979).

Les données sur la rémunération des PDG par rapport à celle des employés sont tirées d'une analyse portant sur 334 entreprises du Standard & Poor's 500 (voir Beck, 2011). On a remarqué plus récemment que cet écart ne s'était pas réduit : une étude menée en 2014 par l'Economic Policy Institute a révélé que le salaire de l'employé moyen des 350 premières sociétés cotées en Bourse représentait 0,33 % de celui du PDG. Une étude de 2015 a conclu que le fossé s'était encore plus creusé (pratiquement à hauteur de 0,25 % ; Krantz, 2015). Les conséquences sociales de ces grandes disparités de salaire sont inquiétantes (Stiglitz, 2012). Une étude se servant de données de 1972 à 2008 a révélé que les Américains au salaire le plus bas avaient été moins heureux pendant les années où l'inégalité salariale était flagrante aux États-Unis. Étonnamment, cet état d'esprit n'était pas dû à l'écart salarial proprement dit, mais au sentiment d'injustice et à la méfiance qu'il leur inspirait. Quand l'inégalité salariale était marquée aux États-Unis, les citoyens les moins bien payés étaient plus inquiets, car ils avaient le sentiment de ne pas pouvoir croire à l'honnêteté des gens en général (Oishi, Kesebir et Diener, 2011 ; pour des conclusions similaires, voir Twenge, Campbell et Carter, 2014). L'effet néfaste de l'inégalité économique sur la confiance se voit également dans les tentatives de tricherie dans le monde scolaire.

Les élèves des régions géographiques où l'inégalité salariale est flagrante sont plus enclins à se rendre sur des sites web leur conseillant des moyens de tricher à leurs devoirs ou épreuves. En outre, cette propension à plus tricher semble être due à une moindre confiance en l'autre et, vraisemblablement, à la croyance liée que tout le monde triche (Neville, 2012).

Chapitre 5

33. Les travaux sur le vol de téléphone portable, menés en France, sont l'œuvre de Lamy, Fischer-Lokou et Guéguen (2010). Les données sur l'utilisation du sexe dans la publicité figurent à la page 235 de l'exceptionnel ouvrage de Scott Armstrong, *Persuasive Advertising* (2010) et dans un compte rendu plus récent effectué par Lull et Bushman (2015). Les données concernant le temps passé à regarder les photos de personnes séduisantes du sexe opposé ont été recueillies auprès d'hommes et de femmes hétérosexuels par Maner *et al.* (2003, 2007, 2009) et concordent avec une littérature plus abondante affirmant l'influence fondamentale des objectifs actuels d'une personne sur son attention dans n'importe quelle situation (Dijksterhuis et Aarts, 2010 ; Vogt *et al.*, 2011, 2012). On doit à Miller (1997) la conclusion faisant état d'un lien entre l'attention portée à des alternatives amoureuses potentielles et les probabilités d'échec d'une relation existante.

Au passage, l'affirmation souvent reprise selon laquelle il existe une énorme différence entre hommes et femmes en matière de pensées sexuelles – par exemple, respectivement une fois par minute, contre une fois par jour (Brizendine, 2005) – semble n'avoir aucun fondement. Les meilleurs travaux concernant cette question indiquent que les jeunes hommes pensent au sexe un peu plus d'une fois par heure, contre une fois toutes les heures et demie pour les jeunes femmes (Fisher, Moore et Pittenger, 2012).

34. Les données concernant une sensibilité exceptionnelle à des stimuli potentiellement menaçants dès la petite enfance figurent dans les travaux de LoBue (2009, 2010) et Leppanen et Nelson (2012). Elles rejoignent les études sur les adultes montrant que, la plupart du temps, ce qui est mauvais est plus fort que ce qui est bon. Généralement, les faits, les relations, les parents, l'éthique, les traits de caractère, les mots, les événements, les fluctuations boursières et les expériences de consommateur négatifs (et par conséquent, menaçants) restent plus volontiers en mémoire, ont plus d'impact et alertent plus que leurs pendants positifs, principalement parce qu'ils

retiennent plus notre attention (Akhtar, Faff et Oliver, 2011 ; Barlow *et al.*, 2012 ; Baumeister *et al.*, 2001 ; Campbell et Warren, 2012 ; Dijsterhuis et Aarts 2003 ; Risen et Gilovich, 2008 ; Rozin et Royzman, 2001 ; Trudel et Cotte, 2009 ; Vaish, Grossman et Woodward, 2008).

Les meilleures analyses des conséquences du 11 Septembre en termes de risque terrifiant figurent dans Gigerenzer (2006), et Gaissmaier et Gigerenzer (2012). Le seul accident d'avion commercial aux États-Unis, au cours des douze mois qui ont suivi le 11 Septembre, s'est produit en novembre 2001 et s'est révélé n'avoir aucun lien avec le terrorisme. L'étude sur les accidents de vélo à Londres a été réalisée par Ayton, Murray et Hampton (2011). Cependant, une autre forme de risque terrifiant a retenu l'attention des professionnels de santé : les gens font une consommation excessive de désinfectant pour les mains afin de réduire le risque d'attraper des rhumes, rendant ainsi plus résistantes les bactéries, ce qui constitue un risque sanitaire plus important (voir <http://healthychild.com/healthy-kids-blog/antibacterial-hand-sanitizers-unnecessary-and-risky>).

35. Des résumés de nombreuses études qui ont testé l'efficacité de l'intimidation étayent le fort impact de tels messages sur les attitudes, intentions et comportements (Tannenbaum *et al.*, 2015 ; Witte et Allen, 2000). Pour un exemple du risque d'obtenir l'effet inverse que prévu si l'on emploie des messages trop menaçants, voir Nestler et Egloff (2010). Des preuves incontestables des effets persuasifs des avertissements sanitaires sur les paquets de cigarette figurent dans les travaux de Hammond (2010), Huang, Chaloupka et Fong (2013), et Blanton *et al.* (2014). De Hoog, Stroebe et de Wit (2008) ont réalisé l'étude néerlandaise sur l'hypoglycémie, qui démontre la supériorité des mises en garde comportant des informations sur les mesures à prendre. Une autre recherche a décrit un effet similaire au sujet des croyances en matière de réchauffement climatique. Quand les avertissements détaillaient des conséquences désastreuses, les gens croyaient moins au changement climatique, mais cette tendance s'inversait quand les messages comprenaient les éventuelles solutions du problème (Feinberg et Willer, 2011).

36. Après avoir utilisé les publicités pour le musée d'art moderne de San Francisco, nous voulions être certains que les effets obtenus ne se limitaient pas aux musées. Nous avons donc reconduit l'expérience à deux reprises et obtenu les mêmes résultats avec des publicités pour un restaurant et pour des vacances à Las Vegas (Griskevicius *et al.*, 2009). Cela s'est confirmé avec une autre recherche aboutissant à des conclusions conceptuellement proches (Deval *et al.*, 2013 ; Zhu et Argo, 2013).

37. Pour en savoir plus sur la façon dont Pavlov est parvenu à cerner la nature et la force du « réflexe d'investigation », qu'il appelait parfois la réaction « Qu'est-ce ? », voir Pavlov (1927) et le chapitre XVII, intitulé « Des lois fondamentales des centres nerveux, telles qu'elles apparaissent dans l'étude des réflexes conditionnels ». Pour une illustration humoristique du conditionnement classique, allez sur www.youtube.com/watch?v=nE8pFWP5QDM. Margaret Bradley (2009) offre un résumé, excellent et actualisé, de la recherche sur la réponse d'orientation. L'effet d'oubli dû aux portes a été découvert par Radvansky et ses collègues (Radvansky et Copelan, 2006 ; Radvansky, Krawietz et Tramplin, 2001). De nouveaux travaux ont montré que le simple fait de s'imaginer en train de franchir le seuil d'une porte provoque l'oubli (Lawrence et Peterson, 2014).

38. La tendance des annonceurs à attirer l'attention sur leurs messages en les remplissant de stimuli frappants est une autre erreur courante : personnages excentriques, langage coloré, intrigues humoristiques et images tape-à-l'œil. Comme les coupes, de tels procédés renforcent l'attention générale pour une publicité (Hanson et Wanke, 2010 ; Fennis, Das et Fransen, 2012 ; Kerr, Kardes et Kim, 1991). Mais ils peuvent nuire à l'efficacité de la communication si les éléments frappants sont massivement intégrés au lieu d'être réservés aux caractéristiques ou arguments essentiels de la publicité. Par exemple, une étude portant sur un millier de spots a révélé que les publicités comportant en arrière-plan plusieurs personnages qui attiraient l'œil étaient moins bien comprises et mémorisées, et moins persuasives (Stewart et Furse, 1986). En revanche, les publicités qui dynamisent de manière ciblée des informations liées à l'argument principal du message sont très convaincantes, à condition que cet argument soit solide (Fennis *et al.*, 2011 ; Guadagno, Rhoads et Sagarin, 2011).

Scott Armstrong (2010, p. 276-277) a passé en revue de multiples études démontrant que, même si les publicités télévisées aux nombreux changements de plans et d'angles de caméra captent mieux l'attention globale, elles restent moins persuasives. Le recours au changement pour attirer l'attention sur un seul élément captivant d'une publicité produit cependant l'effet inverse : cela renforce le pouvoir de persuasion. Une étude plus récente mérite d'être mentionnée, car elle montre que si on modifie à chaque diffusion de la publicité la position d'un seul aspect attrayant du produit, le téléspectateur prête automatiquement plus attention à cet aspect séduisant. Et, par conséquent, il est plus susceptible de préférer ce produit à ceux de marques concurrentes si on lui donne le choix – même s'il ignore complètement que le

changement de position a modifié son attention et influé sur la préférence accordée à ce produit (Shapiro et Nielson, 2013).

39. Je me suis rapproché des chercheurs de la Northwestern University pour évoquer leur étude (Hamilton, Hong et Chernev, 2007). Ils m'ont dit n'avoir jamais vu d'entités commerciales exploiter les conséquences de ce phénomène, ce qui semble être une tendance courante.

Les travaux menés à la Northwestern University ne sont pas les seuls à démontrer qu'une caractéristique unique d'un produit, d'un service ou d'une idée peut favoriser une certaine popularité en attirant l'attention (voir Boland, Brucks et Nielsen, 2012 ; Chambers, 2011 ; Kim, Novemsky et Dhar, 2013 ; Yang *et al.*, 2014). Parfois, la différenciation peut entraîner un immense succès commercial. Youngmee Moon précise plusieurs exemples dans son livre très sérieux et provocateur *Different : Escaping the Competitive Herd* (2010). Plus généralement, vous trouverez dans les travaux de Yantis (1993) et Bradley (2009) la preuve de l'effet de la nouveauté, fondamental, sur l'attention lorsqu'il est révélé par la réponse d'orientation.

40. Les facteurs culturels peuvent également influencer sur ce qui régit naturellement l'attention d'un observateur. Pour les membres des sociétés occidentales, l'attention se porte vers ce qui se trouve devant et au centre d'une scène, tandis que dans les sociétés orientales, les éléments en arrière-plan ont un pouvoir d'attraction relativement supérieur (Masuda et Nisbett, 2001 ; Masuda *et al.*, 2008 ; Nisbett, 2003). Par conséquent, les communicants cherchant à convaincre les publics occidentaux peuvent chercher à mettre en avant leurs arguments les plus forts dans leurs présentations. Les communicants qui s'adressent aux publics orientaux peuvent quant à eux présenter leurs arguments chocs dans un contexte plus large.

Chapitre 6

41. Dans le même ordre d'idées, les communicants en matière de santé pourraient utiliser un élément d'information intrinsèquement pertinent pour que les destinataires du message soient plus enclins à adopter un mode de vie plus sain : la date de naissance du destinataire. Pendant quelques mois après leur anniversaire, les gens sont plus disposés à prendre soin de leur santé (en faisant par exemple de l'exercice physique) qu'à d'autres moments de l'année. Par conséquent, un message « Joyeux anniversaire » conseillant vivement aux destinataires de se fixer des objectifs sportifs pour l'année à venir tomberait à pic. Au passage, quand il incite à se fixer de tels

objectifs, le communicant doit recommander l'adoption d'un objectif chiffré avec une fourchette (par exemple, perdre entre 2 et 4 kilos), plutôt qu'un objectif bien précis (perdre 3 kilos). Cette fourchette donne très clairement deux points de repère, dont on se sert au moment de décider de poursuivre ou non ses efforts : l'un est accessible et l'autre difficile (Scott et Nowlis, 2013). Les travaux de recherche sur la date de naissance ont été menés par Dai, Milkman et Riis (2014, 2015), qui considèrent l'anniversaire comme un exemple de point de repère temporel (à l'instar du début de la semaine, du mois ou de l'année) à partir duquel les gens se sentent prêts à prendre un nouveau départ avec un idéal en tête.

La preuve des effets du recours à la personnalisation dans le texte publicitaire est tirée d'une célèbre expérience menée par Burnkrant et Unnava (1989) et d'une analyse postérieure de 92 publicités (Armstrong, 2010, p. 193-194). Un large éventail d'études (Burrus et Mattern, 2010 ; Kruger et Savitsky, 2009 ; Moore et Small, 2007 ; Ross et Sicol, 1979) confirme le principe selon lequel les gens sont généralement centrés sur eux-mêmes. Concernant les effets positifs des messages personnalisés sur l'adoption de comportements destinés à préserver sa santé, voir Martin, Haskard-Zolnieriek et DiMatteo (2010), Noar, Benac et Harris (2007), et Rimer et Kreuter (2006). Dans le même temps, les tentatives maladroites de personnalisation, comme l'insertion dans un message du prénom du destinataire, sans autre référence personnelle, risquent d'être vouées à l'échec.

42. Je n'ai pas uniquement manqué la performance de Villella. Vous auriez beau m'infliger à 183 reprises le supplice de la baignoire (mais n'en faites rien, je vous en prie), je serais bien incapable de vous fournir un compte rendu précis de l'allocution qui *a suivi* mon intervention. Malgré toutes les années écoulées et l'insuffisance d'une note de fin d'ouvrage, je souhaite exprimer toute ma reconnaissance à deux importants organisateurs de cette conférence, Gerry et Ilse Allen, qui ont gentiment eu pitié de l'épreuve que j'ai endurée et m'ont invité à revenir l'année suivante pour une intervention située à bonne distance de toute « pause artistique ».

Les études sur l'effet de proximité ont non seulement révélé une profonde perte de mémoire juste avant et après des interventions orales (voir Brenner, 1973, pour la première démonstration de cet effet), mais également confirmé que ces défaillances se produisaient parce que les intervenants ne traitaient pas correctement les informations présentées juste avant et après leur propre allocution (Bond, 1985).

43. J'ai découvert d'autres versions sur l'endroit et la façon dont l'effet Zeigarnik a été identifié pour la première fois. Il se serait agi, non d'un restaurant, mais d'un café de Vienne. Mais je suis plutôt certain de l'exactitude de mon récit, car l'information

m'a été donnée par l'un de mes professeurs de troisième cycle d'université, John Thibaut, qui a été l'étudiant de Kurt Lewin, lequel lui a raconté l'histoire en question.

Bien que l'effet Zeigarnik ait été décrit pour la première fois il y a près de 90 ans (Zeigarnik, 1927), son postulat initial n'a cessé d'être régulièrement étayé depuis (par exemple, Ovsiankina, 1928 ; Lewin, 1935, 1946 ; McGraw et Fiala, 1982 ; Kruglanski et Webster, 1996 ; Marsh, Hicks et Bink, 1998 ; Shah, Friedman et Kruglanski, 2002 ; Forster, Liberman et Higgins, 2005 ; Fiedler et Bluemke, 2009 ; Leroy, 2009 ; Walton, Cohen, Cwir et Spencer, 2012 ; Carlson, Meloy et Miller, 2013 ; Kupor, Reich et Shiv, 2015). Dans le même temps, certaines études n'ont pas confirmé cet effet (Van Bergen, 1968), ce qui peut souvent s'expliquer par une caractéristique fondamentale du phénomène : il s'applique principalement à des tâches, activités ou objectifs que les gens se sentent obligés de mener à leur terme. Par exemple, Zeigarnik (1927) a montré que ses effets étaient plus marqués dans le cas d'une tâche assignée – conclusion confirmée par d'autres (par exemple, Jhang et Lynch, 2015) ; et Johnson, Mehrabian et Weiner (1968) ont démontré que les tâches inachevées restaient en mémoire surtout chez ceux qui avaient un besoin très fort de parvenir à leurs fins, quoi qu'ils fassent.

L'étude sur les réactions des femmes face aux hommes qui les jugeaient d'après leur profil Facebook a été menée par Whitchurch, Wilson et Gilbert (2011), dont les conclusions concordent avec des travaux antérieurs, selon lesquels les personnes recevant une marque de gentillesse sont *heureuses plus longtemps* si elles ne connaissent pas l'auteur et sa motivation (Wilson *et al.*, 2005). Les études faisant état d'un souvenir plus ancré de publicités télévisées tronquées sont citées dans un article rédigé par Heimbach et Jacoby (1972), qui a presque totalement sombré dans l'oubli. On est en droit de se demander si les auteurs n'auraient pas eu plus de chances en suivant le conseil associé à leurs données, à savoir en ôtant la dernière partie de leurs conclusions.

44. On dit que Dorothy Parker a exprimé le même sentiment dans des termes presque identiques : « Je déteste écrire. J'aime avoir écrit. » D'autres brillants auteurs ont exprimé les difficultés de leur art de façon encore plus pittoresque. Par exemple, Kurt Vonnegut a déclaré : « Quand j'ai écrit, j'ai l'impression d'être un homme sans bras ni jambes avec un crayon dans la bouche. » Et Ernest Hemingway a eu cette réplique célèbre : « Ce n'est rien d'écrire. Tout ce que vous avez à faire, c'est de vous mettre devant votre machine à écrire et saigner. »

45. Je ne m'exclus pas de l'immense majorité des professeurs d'université, dont l'apparence est tout sauf branchée. Par exemple, de retour d'un séjour d'un an comme

professeur invité dans une autre école, j'ai découvert que mon coiffeur, situé près du campus, avait apparemment revu sa philosophie afin de se mettre à la page. J'ai demandé à la gérante, que je connaissais depuis plusieurs années, si elle pouvait calmer mon inquiétude, car je craignais que le salon ne soit plus pour moi. Cette appréhension a grandi quand, alors que j'attendais mon tour, j'ai commencé à feuilleter les revues qui montraient des mannequins arborant des tenues et des coupes de cheveux grotesques. En outre, les clientes du salon semblaient préférer des couleurs que l'on ne trouve pas dans la nature, alors que les clients choisissaient un effet décoiffé que l'on aurait baptisé « lendemain de cuite » à l'époque où j'étais à la fac. Quand la responsable est arrivée, je lui ai fait part de mon inquiétude en m'appuyant sur les photos d'une revue et en déclarant sans ambages : « Je ne veux vraiment ressembler à aucun de ceux-là » (je lui montrais une publicité pour Prada). Elle a apaisé mes craintes d'une façon qui appuie mon argument quant aux préférences caractéristiques des professeurs d'université en matière de mode : « Pas de souci. Je vais vous confier à la personne qui coiffe tous les professeurs. Ne vous inquiétez pas, il est de l'Indiana. »

46. Dans le monde actuel, où l'on zappe à tour de bras devant la télévision grâce à la télécommande, des producteurs et scénaristes de télévision se sont servis du besoin tenace de clôture des téléspectateurs pour s'assurer qu'ils ne zappent pas pendant la publicité. Ils posent une question qui interpelle avant la pause publicitaire et y répondent juste après (Child, 2012).

Sur le rôle de l'explication pour améliorer la compréhension, les données ne manquent pas. Pour une des premières synthèses dans ce domaine, voir Koehler (1991). Moore (2012) offre des données et un aperçu d'ensemble plus récents.

47. Cette séquence ne doit pas être délivrée à une assistance de façon magistrale devant un pupitre. Il faut plutôt inviter, à un rythme approprié, les membres de l'assistance à participer au processus de découverte. L'idéal est qu'ils puissent fournir leurs propres suppositions et explications. Demandez-leur de regarder en quoi ces explications peuvent rendre compte de tous les faits révélés jusqu'à présent, ainsi que des nouvelles données que vous apporterez par la suite. À la fin de la séquence, il s'agit de leur demander s'ils peuvent fournir une autre explication conforme à tous les faits. Il n'est pas nécessaire de détailler cette démarche ici. Il s'agit simplement d'une bonne méthode pédagogique, particulièrement pour les adultes. Et adopter une bonne pratique pédagogique – obtenir une participation active, stimuler l'esprit critique –, c'est également recourir aux mystères.

Pour des illustrations de l'utilisation efficace des mystères dans les domaines du divertissement et des choix de marques, voir www.ted.com/talks/j_j_abrams_mystery_box.html, www.ign.com/articles/2008/01/15/cloverfield-a-viral-guide et www.innovationexcellence.com/blog/2012/11/12/the-power-of-mystery-in-branding.

Sur l'efficacité des contre-arguments pour limiter la portée des arguments persuasifs, les données empiriques sont légion (Blankenship, Wegener et Murray, 2012 ; Eagly *et al.*, 2000 ; Killeya et Johnson, 1998 ; Maaravi, Ganzach et Pazy, 2011 ; Petty et Brinol, 2010 ; Romero, Agnew et Insko, 1996 ; Wood et Quinn, 2001). Ce rôle du contre-argument est remarquable quand il réfute directement un avis opposé (McGuire, 1961 ; Pfau et Burgoon, 1988 ; Petrova et Cialdini, 2011 ; Szybillo et Heslin, 1973) et sape la loyauté de l'adversaire, dans la mesure où, une fois la ruse d'un message persuasif identifiée ou révélée, les personnes ne se laissent pas influencer par le propos et son auteur (Eagly, Wood et Chaiken, 1978 ; Sagarin *et al.*, 2002). Par exemple, souligner la tentative de manipulation d'une personne dans un procès tend à rendre son message (convaincant en soi) inefficace (Fein, McCloskey et Tomlinson, 1997). De même, dans le domaine du marketing, des chercheurs ont découvert que l'effet persuasif est considérablement amoindri si on estime que l'agent d'influence recourt à une supercherie (Campbell, 1995 ; Darke, Ashworth et Ritchie, 2008 ; Darke et Ritchie, 2007 ; Ellen, Mohr et Webb, 2000 ; MacKenzie et Lutz, 1989).

48. Il existe des documents sur la série d'événements incroyables survenus au milieu des années 1960 quand la Federal Communications Commission appliqua sa « doctrine d'impartialité » à la publicité pour le tabac – décrétant que toutes les trois publicités pour le tabac diffusées à la radio à la télévision, il fallait octroyer un temps d'antenne gratuit pour une publicité défendant des idées contraires –, ce qui permit à l'American Cancer Society de produire une série de contre-publicités qui parodiaient les spots de Big Tobacco. Dès leur apparition en 1967, les contre-publicités firent baisser la vente de tabac. Après un quart de siècle d'augmentation, la consommation par personne chuta précipitamment au cours de cette première année et continua de plonger pendant les trois ans que dura la diffusion de ces publicités antitabac. Le déclin des produits des cigarettiers fut en grande partie attribué à l'impact de ces contre-publicités. Par conséquent, lorsque ces contre-publicités disparurent, la baisse de la consommation de tabac fut également temporairement enrayerée (Fritschler, 1975 ; McAlister, Ramirez, Galavotti et Gallion, 1989 ; Simonich, 1991 ; Warner, 1981).

Outre la pertinence intrinsèque et l'inachèvement, d'autres caractéristiques d'une idée attirent l'attention durablement, comme l'association à une récompense (Anderson, Laurent et Yantis, 2013). Dans leur ouvrage à succès, très instructif, *Ces idées qui collent : pourquoi certaines idées survivent et d'autres meurent* (2007), Chip et Dan Heath en détaillent plusieurs autres : de la simplicité, de l'inattendu, du concret, de la crédibilité, de l'émotion et une histoire. Pour une approche de ce thème basée sur la recherche sur la mémoire, voir l'ouvrage très instructif de Carmen Simon, *Impossible to Ignore : Creating Memorable Content to Influence Decisions* (2016).

Chapitre 7

49. Pour étayer ce point, des chercheurs ont déterminé que les processus associatifs (parfois appelés connexionnistes) sont au cœur de toutes sortes d'opérations mentales, chez toutes sortes d'animaux, êtres humains compris (Tyron, 2012). Parmi ces opérations mentales reposant sur des associations chez les infra-humains figurent le conditionnement, la catégorisation, la coordination, la formation de concepts et la reconnaissance d'objets (Donahoe et Vegas, 2004 ; Soto et Wasserman, 2010 ; Stocco, Lebiere et Anderson, 2010 ; Wasserman, DeVolder et Coppage, 1992). Chez les humains figurent les choix, l'apprentissage, la mémoire, la déduction, la généralisation, la créativité, la compréhension de l'écrit, l'amorçage et le changement d'attitude (Bhatia, 2013 ; Helie et Sun, 2010 ; Hummel et Holyoak, 2003 ; McClelland *et al.*, 2010 ; Monroe et Read, 2008 ; Schroder et Thagard, 2013 ; Seidenberg, 2005 ; Yermolayeva et Rakison, 2014). Ainsi, il existe désormais des preuves solides que le sentiment que notre vie a un sens vient d'associations fiables entre différents éléments (Heintzelman et King, 2014).

50. Semin et Fiedler (1988) donnent les premiers concepts de la reformulation du langage par Semin, dont le but est essentiellement stratégique et non descriptif. Un panorama plus récent de cette théorie est dressé dans les travaux de Semin (2012). Pour d'autres développements dans la même lignée, voir Cavicchio, Melcher et Poesio (2014). D'autres travaux de recherche indiquent que les éléments de langage ne sont pas les seuls à provoquer le changement grâce aux associations qu'ils génèrent. Le *type* de langage employé peut aboutir au même résultat. Lorsque les Arabes israéliens bilingues ont donné leur avis sur les Arabes et les Juifs, que ce soit en arabe ou en hébreu, les différentes associations propres à chaque langue leur

faisaient privilégier les Arabes quand ils répondaient en arabe et les Juifs quand ils répondaient en hébreu (Danziger et Ward, 2010).

Cette politique de langage non violent de SSM nous ramène aux fondateurs du système : la congrégation catholique des Sœurs de Sainte-Marie (d'où les initiales SSM) qui s'est installée aux États-Unis en 1872, en provenance d'Allemagne, afin de poursuivre sa mission d'assistance. Existant aujourd'hui sous le nom de Sœurs franciscaines de Marie, cette congrégation a continué d'exercer une grande influence sur le fonctionnement de SSM Health, avec notamment une opposition constante à la glorification de la violence sous toutes ses formes.

51. Les travaux de recherche démontrant que l'exposition à des termes violents entraînait un accroissement de l'intensité des chocs électriques infligés ont été menés par Carver *et al.* (1983). Cette relation d'ordre général apparaît également dans d'autres études, dont une au cours de laquelle les mots violents étaient présentés de manière subliminale afin que les participants n'aient pas conscience d'avoir été confrontés à un tel langage. Et pourtant, ils devenaient ensuite beaucoup plus agressifs (Subra *et al.*, 2010). Outre les études montrant l'influence comportementale de stimuli tels que des mots (Bargh *et al.*, 2001) ou des images (Shantz et Latham, 2009, 2011) liés à la notion de réussite, des expériences configurées de la même manière ont révélé des schémas similaires. Lorsque les participants avaient été exposés à des stimuli associés à la prévenance (Macrae et Johnston, 1998), à la grossièreté (Bargh, Chen et Burrows, 1996), à l'esprit d'entraide (Bargh *et al.*, 2001), à la loyauté (Fishbach, Ratner et Zhang, 2011 ; Hertel et Kerr, 2001), à la perspicacité (Slepian *et al.*, 2010), à l'ouverture vers les autres (Grecco *et al.*, 2013) ou à l'équité (Ganegoda, Latham et Folger, sous presse), ils devenaient respectivement plus prévenants, grossiers, coopératifs, loyaux, perspicaces, ouverts et justes. Une question importante demeure sans réponse : ce genre de stimuli (par exemple, quand il est intégré à des affiches) a-t-il un effet durable ou bien éphémère, les observateurs y étant tellement habitués qu'ils ne les « voient » plus réellement ? Un suivi de l'étude sur les collecteurs de fonds prouve l'existence d'un effet durable, les chercheurs ayant conclu qu'une exposition permanente à une photo véhiculant la notion de réussite avait permis aux collecteurs d'être plus performants quatre jours de suite (Latham et Piccolo, 2012). D'autres travaux instructifs montrent que, pour une tâche nécessitant une évaluation réfléchie des méthodes à adopter pour résoudre un problème, l'exposition à une photo du *Penseur* de Rodin augmentait de 48 % le nombre de bonnes décisions (Chen et Latham, 2014).

Plusieurs facteurs expliquent la citation d'inspiration autobiographique de Joseph Conrad quant à la supériorité du mot sur l'argument en matière de persuasion. Il était écrivain, profession dans laquelle on recherche constamment le mot « juste ». En outre, le polonais, puis le français avaient certes été ses premières langues, mais, à titre professionnel, il écrivait dans une autre langue (l'anglais), ce qui devait le rendre plus sensible à la subtilité – et au plaisir – de trouver le mot « idéal » afin de communiquer au mieux. Enfin, il n'était ni philosophe (axé sur le raisonnement) ni scientifique, mais romancier, ce qui l'incitait à utiliser un langage imagé et évocateur, et non une argumentation pure et dure.

52. Les conclusions d'une équipe de recherche internationale (Yang *et al.*, 2013), qui a découvert que l'argent peut avoir un sens métaphorique positif ou négatif, prouvent aussi que le toucher suffit à susciter une métaphore capable d'influer sur autrui. L'argent peut être *sale* (acquis malhonnêtement et donc associé à la tromperie et à l'escroquerie) ou *propre* (acquis honnêtement et donc associé à la justice et à la bienséance). Dans le cadre de sept études, des personnes ayant eu en main un billet sale étaient ensuite plus enclines à tricher lors d'une interaction commerciale ou sociale. Par exemple, dans un marché de producteurs du sud de la Chine, après avoir eu en main un billet de banque taché au cours d'une première transaction, des marchands avaient ensuite une propension plus grande à tricher, lors d'une seconde transaction, en donnant un poids inférieur à ce qu'affichait la balance contenant leurs légumes. Cet acte malhonnête ne se produisait pas s'ils avaient dans un premier temps tenu un billet propre. Vous souhaitez peut-être n'avoir que des billets de banque impeccables lorsque vous visiterez des marchés de producteurs afin de réduire le risque de vous faire rouler si vous réglez avec un billet sale.

Les travaux usant des métaphores bête/virus sont de Thibodeau et Boroditsky (2011). Les données concernant l'influence du poids sur la perception du poids intellectuel, de l'importance d'un sujet, et les efforts cognitifs proviennent d'études menées par Ackerman, Nocera et Bargh (2010), Jostman, Lakens et Schubert (2009), Schneider *et al.* (2015) et Zhang et Li (2012). Concernant la transformation de la chaleur physique en chaleur humaine, les données figurent dans les travaux de Ijzerman et Semin (2009, 2010), Inagaki et Eisenberger (2013), Kang *et al.* (2011) et Williams et Bargh (2008).

Les récentes découvertes et observations de la recherche sur la persuasion métaphorique permettent de tirer deux conclusions. Tout d'abord les communications employant une solide métaphore bien placée sont incontestablement persuasives. Ensuite, cet effet provient d'un processus en grande partie automatique et d'une

simplicité surprenante, les associations qui illustrent parfaitement un concept glissant simplement vers l'autre concept (Chernev et Blair, 2015 ; Gu, Botti et Faro, 2013 ; Kim, Zauberaman et Bettman, 2012 ; Landau, Meier et Keefer, 2010 ; Landau, Robinson et Meier, 2014 ; Lee et Schwartz, 2012 ; Morris *et al.*, 2007 ; Ottati et Renstrom, 2010 ; Sopory et Dillard, 2002 ; Zhang et Li, 2012 ; Zhong and DeVoe, 2010).

53. Certaines des conclusions les plus médiatisées de la recherche sur l'égoïsme implicite sont contestées – celles qui affirment par exemple qu'aux États-Unis, les Dennis deviennent plus souvent dentistes et que les Louis s'installent en Louisiane (Pelham et Carvallo, 2011 ; Simonsohn, 2011). Cependant, les résultats que j'ai évoqués – une date de naissance, un lieu de naissance, un prénom ou des initiales communes entraînent une plus grande appréciation, coopération, obéissance, bienséance et tendance à acheter, que ce soit en ligne (Galak, Small et Stephen, 2011 ; Martin, Jacob et Guéguen, 2013) ou non (Burger *et al.*, 2004 ; Brendl *et al.*, 2005 ; Finch et Cialdini, 1989 ; Jiang *et al.*, 2009 ; Jones *et al.*, 2002, 2004 ; Miller, Downs et Prentice, 1998) – ne sont pas controversés. Comme on peut s'y attendre pour le transfert d'associations, les effets de l'égoïsme implicite sont moins prononcés chez les personnes dotées d'une faible estime de soi (qui ne s'accordent pas beaucoup de valeur) (Perkins et Forehand, 2012 ; Prestwich *et al.*, 2010).

Il n'est pas surprenant que, dans la mesure où les connexions auparavant accessoires entre le moi et les autres entités prennent de l'importance, leurs forces augmentent dans les mêmes proportions. Des liens importants avec le moi – basés sur des affinités, un niveau d'éducation ou des valeurs communes – ont entraîné des influences incroyables sur le comportement. Concernant le premier de ces éléments, des étudiants français devaient renseigner et soumettre en ligne un questionnaire de 40 questions. Détail stupéfiant, 96 % se sont exécutés quand la personne qui leur demandait de le faire avait le même nom de famille (Guéguen, Pichot et Le Dreff, 2005). Pour ce qui est du deuxième élément, un niveau d'éducation semblable à celui de la personne posant les questions diminuait de moitié les refus en cas de demande d'entretien en face à face (Durrant *et al.*, 2010). Enfin, pour le troisième élément, les valeurs, une commerciale en produits de nettoyage indiquant qu'elle avait les mêmes goûts musicaux que ses clients a triplé ses ventes (Woodside et Davenport, 1974). Quel processus entre en jeu ? On pense que des goûts musicaux similaires reflètent des valeurs communes (Boer *et al.*, 2011).

54. Les données témoignant d'une conception du moi individuelle et non collective dans les cultures occidentales, par rapport aux cultures non occidentales, sont très

nombreuses (Cialdini *et al.*, 1999 ; Cohen et Gunz, 2002 ; Hoshino-Browne *et al.*, 2005 ; Markus et Kitayama, 1991 ; Morling et Lamoreaux, 2008 ; Sedikides, Gaertner et Vevea, 2005). La recherche sur les publicités de magazines en Corée du Sud et aux États-Unis a été publiée par Han et Shavitt en 1994. La tendance du monde asiatique à privilégier les intérêts collectifs au détriment des intérêts individuels ne se limite pas à la Corée du Sud. En juillet 2013, la Chine a promulgué une loi autorisant les parents à poursuivre en justice leurs enfants adultes s'ils ne leur rendent pas suffisamment souvent visite (Lawson, 2013).

Il est peut-être ironique – mais cela confirme notre idée directrice – que Kim Manbok ait été durement critiqué dans son propre pays après la libération des otages sud-coréens. Cette réprobation était due à sa volonté de relater l'affaire de façon à favoriser, apparemment, sa réputation et ses ambitions *personnelles*, et non celles de la communauté à laquelle il appartenait, à savoir la nation sud-coréenne.

55. Pour un examen de la théorie et de la recherche sur la poétique cognitive, voir Obermeier *et al.* (2013). L'étude sur le pouvoir des rimes a été réalisée par McGlone et Tofighbakhsh (2000) et est illustrée par une vidéo amusante et instructive tournée par Daniel Pink (<http://vimeo.com/69775579>).

Les données attestant que les visages ou noms faciles à retenir renforcent l'attraction et qu'une telle aisance de traitement sollicite les muscles (grand zygomatique) utilisés pour sourire figurent respectivement dans les travaux de Winkielman *et al.* (2006), Laham, Koval et Alter (2012), et Winkielman et Cacioppo (2001). Les auteurs des études montrant les effets négatifs du *manque d'aisance* sont les suivants : sur l'avancement de carrière dans les cabinets d'avocats, Laham, Koval et Alter (2012) ; sur les descriptions de plats et de compléments alimentaires, Petrova et Cialdini (2005), et Song et Schwarz (2009) ; sur les affirmations en général, Greifeneder *et al.* (2010) et Reber et Schwarz (1999) ; sur les performances de la Bourse, Alter et Oppenheimer (2006).

Les effets du manque d'aisance ne sont pas toujours néfastes. À condition que les gens veuillent bien prendre le temps de réfléchir sérieusement à votre message, sa publication avec une police de caractères ou une forme difficile à déchiffrer peut néanmoins porter ses fruits, en permettant une meilleure compréhension et mémorisation des contenus difficiles (Alter, 2013 ; Alter *et al.*, 2007 ; Diemand-Yauman, Oppenheimer et Vaughan, 2011). C'est peut-être l'une des raisons pour lesquelles les éditeurs de recueils de poésie préfèrent les vers sans rimes. Ils supposent que les lecteurs vont aborder le texte lorsqu'ils auront le temps et les ressources mentales nécessaires pour y consacrer toute leur réflexion. Pour une vue d'ensemble

des effets de l'aisance et de son absence sur le jugement et l'influence sociale, voir Alter et Oppenheimer (2009), Lick et Johnson (2015), et Petrova, Schwarz et Song (2012).

Chapitre 8

56. Quelques éclaircissements s'imposent. Je ne veux pas dire par là que lorsqu'ils s'adressent au grand public, les auteurs laissent de côté toutes les données des travaux universitaires. C'est uniquement le mode de transmission, avec ses normes établies, qui devient inadapté (ces normes qui régissent la syntaxe et la structure des articles de revues ou des exposés pour des conférences, par exemple). J'ai un truc pour bien veiller à ne décevoir aucun groupe lorsque je m'adresse à un public n'appartenant pas à la sphère universitaire. J'imagine deux personnes qui regardent par-dessus mon épaule pendant que j'écris : un(e) spécialiste universitaire du sujet que je traite et un(e) voisin(e) dont je sais qu'il (elle) s'intéresse au sujet. Je ne passe au paragraphe suivant que si j'ai le sentiment d'avoir satisfait les deux parties. Peu importe que je ressente un poids. Après tout, j'ai deux épaules.

57. En règle générale, j'évite de croire dur comme fer à des preuves fondées sur une ou deux anecdotes. C'est le cas pour la conclusion selon laquelle des photos de personnes en rapport avec le projet, placées en arrière-plan, modifient l'état d'esprit des individus chargés de travailler pour ces personnes. Heureusement, la recherche vient confirmer cette conclusion. Par exemple, si on montrait à des radiologues la photo du patient à côté de sa radio, ils rédigeaient des comptes rendus plus longs et examinaient plus minutieusement tous les détails cliniques importants des clichés (Turner et Hadas-Halpern, 2008 ; Wendling, 2009).

58. Les preuves scientifiques du caractère contagieux de la toux sont tirées d'un ensemble d'études exceptionnelles menées par James Pennebaker (1980), qui a également démontré que les personnes absorbées par une représentation risquent vraiment moins de tousser en réponse à la toux d'un membre du public, parce que toute leur attention est tournée vers la représentation. Cette conclusion donne aux artistes une raison supplémentaire de détester une toux qui se propage dans le public. Celle-ci signifie qu'ils ne sont pas au sommet de leur talent, car l'attention du public reste flottante.

Les propos pertinents d'Ardrey sont tirés de son célèbre ouvrage *Les enfants de Caïn*. La citation tout aussi judicieuse, mais différente, de Walton provient de son

ouvrage presque tombé dans l'oubli *Why Worry ?* Voici la documentation pour les autres exemples mentionnés dans cette section du chapitre : le dîner des éditorialistes (« Coughing Fits Overcome 200 », 1993) ; les morsures d'araignée en Autriche (« Eight-Legged Invasion », 2006) ; la fuite de gaz dans le Tennessee (Jones *et al.*, 2000) ; la crainte du cancer au Canada (Guidotti et Jacobs, 1993) ; la conférence sur les maladies dermatologiques, en Allemagne (Niemeier, Kupfer et Gieler, 2000) ; et la fréquence du syndrome de l'étudiant en médecine (Howes, 2004). Il serait erroné de considérer, sur la base de ces exemples, que tous ces cas de maladie massivement contractée ont une cause psychologique. Les données les plus récentes indiquent qu'environ un incident de ce genre sur six est essentiellement de nature psychogène (Page *et al.*, 2010). Il est néanmoins intéressant de se demander si les progrès technologiques n'ont pas contribué à « démocratiser » le syndrome de l'étudiant en médecine, lequel s'applique désormais à quiconque a accès à Internet et aux nombreux sites web qui décrivent les maladies, troubles et autres problèmes de santé.

59. Le lien de cause à effet entre le bonheur et les divers signes de bonne santé et de richesse est précisé dans les travaux de Diener et Biswas-Diener (2009), Lyubomirsky (2013), Lyubomirsky et Layous (2013), Lyubomirsky, King et Diener (2005), et Ong (2010). Bien entendu, comme beaucoup de choses, les effets positifs du bonheur ne sont pas constants. Par exemple, le bonheur peut donner de mauvais résultats quand il survient dans des circonstances inappropriées – un enterrement est un exemple évident – ou quand les actes d'une personne ne le reflètent pas (Gruber, Mauss et Tamir, 2011 ; Mauss *et al.*, 2011).

60. Il faut savoir que les seniors heureux ne nient pas aveuglément l'existence de tout ce qui est désagréable (Shallcross, Ford, Floerke et Mauss, 2013). Ils acceptent le négatif, mais ne s'appesantissent pas dessus et préfèrent se concentrer sur le positif. Par exemple, dans leurs couples, ce qui les distingue le plus des jeunes en cas de conflit, c'est une tendance à détourner leur attention des prises de bec, au profit d'autres sujets plus agréables (Holley, Haase et Levenson, 2013). Cette disposition d'esprit, consistant à admettre les aspects négatifs mais à célébrer les côtés positifs, permet également aux personnes de tous âges de se remettre psychologiquement d'un événement traumatisant (Kalisch, Müller et Tüscher, 2015 ; Pennebaker, Mayne et Francis, 1997). Le comique Marc Maron a eu ce commentaire sardonique sur le choix de certaines personnes de rester rivées sur les aspects négatifs : « Je crois que, dans la plupart des cas, la différence entre la déception et la dépression est votre degré d'investissement. »

Si le groupe de chercheurs semblant avoir résolu le « paradoxe de la pensée positive lié au vieillissement » était dirigé par la professeure Carstensen (voir Carstensen *et al.*, 2011, et Reed et Carstensen, 2012, pour un résumé de leurs découvertes, et Livingstone et Isaacowitz, 2015, pour une confirmation extérieure), d'autres scientifiques ont également apporté une contribution non négligeable (Gross et Thompson, 2007 ; Isaacowitz, Toner et Neupert, 2009 ; Shiota et Levenson, 2009 ; Urry et Gross, 2010). La recherche sur les facultés d'attention chez les personnes âgées affichant un degré de bonheur élevé a été menée par Isaacowitz *et al.* (2009), Mather et Knight (2005), et Noh *et al.* (2011). Les seniors dotés de bonnes facultés d'attention ne sont pas les seuls à en tirer parti (Cheung *et al.*, 2014 ; Joorman et Vanderlind, 2014). Même les créateurs, ceux qu'on estime les plus à même de tirer parti de la souplesse d'attention, semblent ne le faire qu'au début d'une tâche ou d'un projet. Les personnes capables de bien centrer leur attention sur une tâche sont celles qui peuvent tendre à une plus grande réussite artistique (Zabelina et Beeman, 2013). À la lumière de ces conclusions, il n'est pas surprenant qu'un examen complet des travaux universitaires fasse apparaître que le type d'intervention renforçant le mieux le bonheur à court et long terme est celui qui a privilégié un « déploiement de l'attention » stratégiquement efficace (Quoidbach, Mikolajczak et Gross, 2015).

Le paradoxe de la pensée positive n'apparaît généralement pas en toute fin de vie, en partie à cause de l'incapacité des personnes âgées à gérer leur géographie intérieure et/ou extérieure. Cette perturbation de la gestion *intérieure* s'explique par le fait que le contrôle de l'attention est une faculté mentale complexe (Langner et Eickhoff, 2013 ; Mather et Knight, 2005), qui peut être considérablement détériorée par un déclin cognitif rapide ou un traitement médical source de confusion, l'un et l'autre étant fréquents en fin de vie. Concernant la dégradation de la gestion de la géographie *extérieure*, voyez comment les seniors relativement jeunes se comportent quand ils sont autonomes. Ils remplissent leur cadre de vie d'éléments susceptibles de les rendre heureux : photos de famille (tous les petits-enfants ont droit à leur photo, bien en évidence), souvenirs de voyages qui les ont enchantés, musique diffusée par des stations de radio spécialisées dans les sons apaisants. Comparez ces éléments avec ceux dont disposent les personnes âgées quand elles ne sont plus les maîtres des lieux dans les recoins sombres de leur maison de retraite ou entre les quatre murs blancs stériles d'une chambre d'hôpital. Encore une fois, ce phénomène n'est pas réservé aux seniors. Si des étudiants savent ordonner leur géographie intérieure par leur maîtrise d'eux-mêmes, ils y parviennent aussi en aménageant leur géographie extérieure : ils

passent plus de temps avec les autres et dans des situations sociales susceptibles de favoriser la maîtrise de soi (van Dellen *et al.*, 2015).

61. Si vous voulez une preuve que changer l'objet de notre attention permet de « briser les assauts de l'hiver », même pour les personnes ne faisant pas encore partie des seniors, sachez qu'il est possible de remonter le moral des enfants tristes en les faisant dessiner sur un thème sans rapport avec leur tristesse. Non seulement cette façon de réorienter l'attention des enfants s'est révélée facile à mettre en œuvre, mais elle a également montré toute son efficacité pour tous les groupes d'âge de l'étude – de 12 à 6 ans (Drake et Winner, 2013).

Un aperçu simple des découvertes de Lyubomirsky est donné par deux grands ouvrages de vulgarisation (Lyubomirsky, 2011, 2014). Pour les amateurs de contenus plus pointus, un bon résumé figure dans les travaux de Lyubomirsky et Layous (2013). La recherche sur l'utilisation de l'application pour iPhone Live Happy et son effet pour un plus grand bonheur est l'œuvre de Parks *et al.* (2012). la liste de Lyubomirsky sur les douze activités qui rendent heureux peut être téléchargée au bas de la page web suivante : <http://thehowofhappiness.com/about-the-book>.

62. Je parle d'Alan au passé parce qu'il nous a quittés très vite, après avoir lutté très longtemps contre une fibrose kystique. Pendant nos années de formation communes à Chapel Hill, en Caroline du Nord, j'ai vécu de très près son combat, qu'il a mené vaillamment, sans jamais se plaindre. De mon côté, j'ai beaucoup souffert de la perte de mon ami, qui était quelqu'un de bien. Dernière chose, il n'est plus là pour constater la validité scientifique des conseils qu'il m'a dispensés sur la façon de réussir des tests de connaissances, c'est-à-dire en se concentrant d'abord sur ses forces et ses réussites. En effet, un groupe d'études a montré – surtout chez les personnes qui ne réussissent généralement pas très bien ces tests (par exemple, les personnes aux revenus modestes) – qu'en décrivant préalablement une expérience personnelle source de fierté et de réussite, les performances aux tests d'intelligence s'amélioreraient considérablement (Hall, Zhao et Shafir, 2014).

63. Pour d'excellentes analyses des effets du stéréotype maths/genre sur les performances des femmes lors d'examens, voir Rydell, McConnell et Beilock (2009), Schmader, Johns et Forbes (2008), et Shapiro et Neuberg (2007). Pour des travaux de recherche confirmant mes quatre recommandations, voir : pour la première, Inzlicht et Ben-Zeev (2000), et Sekaquaptewa et Thompson (2003) ; pour la deuxième, Marx et Roman (2002), McIntyre, Paulson et Lord (2003), Latu *et al.* (2013), ainsi que McCormick et Morris (2015) ; pour la troisième, Cervone (1989) et Miyake *et al.*

(2010) ; et pour la quatrième, Danaher et Crandall (2008), Rydell *et al.* (2009), et Shih, Pittinsky et Ambady (1999).

Deux autres conclusions importantes sont apparues dans la recherche sur le stéréotype maths/genre. Premièrement, les processus psychologiques élémentaires concernés ne jouent pas un rôle dans ce seul stéréotype. Par exemple, selon une croyance très répandue, les sportifs ne sont pas très intelligents. En conséquence, quand on a rappelé à des athlètes étudiants d'une université d'élite, Princeton, leur statut de sportif, leurs résultats à un examen de mathématiques ont chuté (Yopyk et Prentice, 2005). Dans la même veine, mais dans un contexte social plus large, rappeler leur race à des étudiants afro-américains juste avant un examen nuit à leurs performances (Nguyen et Ryan, 2008 ; Steele, Spencer et Aronson, 2002 ; Walton et Spencer, 2009). Heureusement, les procédés qui atténuent cet effet pernicieux chez les étudiantes, comme l'affirmation de soi ou les expositions à des modèles, sont, eux aussi, efficaces chez les étudiants afro-américains (Cohen *et al.*, 2006 ; Taylor et Walton, 2011).

Deuxièmement, la croyance selon laquelle les femmes sont généralement moins performantes que les hommes dans l'exécution de tâches mathématiques repose sur une base objective maigre, voire inexistante (Ceci *et al.*, 2014). Sauf lorsque leur attention est portée sur le genre, elles obtiennent généralement des résultats semblables à ceux des hommes dans les tests d'aptitude en maths (Lindberg *et al.*, 2010). En ce cas, pourquoi sont-elles à ce point sous-représentées dans les métiers en rapport avec les sciences, la technologie, l'ingénierie et les mathématiques (Ceci, Williams et Barnett, 2009) ? Il semble que ce soit essentiellement une question de goût (Ceci et Williams, 2010 ; Robertson *et al.*, 2010 ; Wang, Eccles et Kenny, 2013). Pour réussir dans les domaines très axés sur les maths, tels que l'astronomie, la chimie, l'informatique, l'ingénierie, les maths et la physique, il est nécessaire de saisir les relations entre les éléments des systèmes numériques, mécaniques et physiques non organiques. Les femmes ont peut-être les mêmes capacités que les hommes, mais elles n'ont pas la même inclination. Le fonctionnement des systèmes sociaux les intéresse plus, car ces derniers sont davantage en rapport avec leurs objectifs plus « collectifs », qui impliquent d'interagir avec des gens et non avec des choses (Diekman *et al.*, 2010 ; Lubinski, Benbow et Kell, 2014 ; Meyers-Levy et Loken, 2015 ; Schmidt, 2014 ; Su et Rounds, 2015 ; Su, Rounds et Armstrong, 2009 ; Zell, Krizan et Teeter, 2015). Cette plus grande attention se retrouve même chez les filles en très bas âge, qui regardent plus longuement les visages humains, même ceux d'autres bébés, que les garçons (Gluckman et Johnson, 2013). Si on n'a pas accès à la

recherche que j'ai citée, on peut également recueillir d'autres preuves solides que les jeunes femmes sont capables de réaliser une analyse – très détaillée – des relations entre les éléments de systèmes complexes. Il suffit d'écouter une conversation entre adolescentes portant sur des membres de leurs cercles *sociaux*.

Chapitre 9

64. L'idée générale selon laquelle un élément d'ouverture active des concepts associés pour exercer une influence, tout en inhibant ceux qui ne le sont pas, est confirmée par diverses sources (Buanomano, 2011 ; Bridwell et Srinivasan, 2012 ; Gayer, Paffin et Van der Stigchel, 2013 ; Higgins, 1996 ; Kim et Blake, 2005 ; Klinger, Burton et Pitts, 2000 ; Loersch et Payne, 2011 ; Maio *et al.*, 2008 ; Tulving et Pearlstone, 1966 ; Wentura, 1999).

Il est depuis longtemps bien établi que l'accessibilité des concepts (contact cognitif aisé) joue un rôle déterminant quand il s'agit d'obtenir de l'attention et des réactions pertinentes (par exemple, Blankenship, Wegener et Murray, 2012, 2015 ; Higgins et Bargh, 1987). Pour la recherche montrant les effets des jeux vidéo violents sur le comportement antisocial et les pensées agressives, voir Anderson *et al.* (2004), Anderson et Dill (2000), Greitemeyer et Mügge (2014), et Hasan *et al.* (2013). Pour les conclusions inverses démontrant l'effet des jeux vidéo prosociaux sur l'obligeance et les pensées prosociales, voir Gentile *et al.* (2009), Greitemeyer et Osswald (2010), et Greitemeyer et Mügge (2014) ; pour des preuves qu'une plus grande prévenance se manifeste entre les joueurs de diverses cultures et peut durer pendant des années, voir Pot *et al.* (2014). Pour la recherche révélant que le fait de jouer à des jeux vidéo violents diminue les comportements agressifs à condition que les joueurs coopèrent dans le but de détruire un ennemi, voir Jerabeck et Fergusson (2013). L'explication de cet effet par une diminution de l'accessibilité cognitive à des pensées violentes est tirée des travaux de Granic, Lobel et Engels (2014), et de Schmierbach (2010).

65. Les auteurs de l'étude sur la camaraderie chez les enfants ont véritablement été surpris par « la facilité avec laquelle il est possible de multiplier chez les bébés les comportements prosociaux » (Over et Carpenter, 2009, p. 1192). Je comprends leur surprise : les êtres que les enfants voyaient ensemble sur les photographies étaient à l'arrière-plan, et non au premier plan. Ce n'étaient pas des êtres humains, mais des poupées. Le chercheur que les enfants ont aidé était pratiquement un inconnu. Ils n'avaient pas passé de temps avec lui juste avant que l'occasion de l'aider se présente.

Et pourtant, l'effet produit par les images fut spectaculaire, car 60 % de ces enfants ont proposé spontanément leur aide, contre 20 % de tous les autres sujets de l'étude. La recherche sur l'effet produit par les signes d'unité sur l'exécution d'une tâche d'adultes a été réalisée par Car et Walton (2014).

La publication de ma recherche sur l'abandon de détritrus a été codirigée avec Raymond Reno et Carl Kallgren (1991) et comprenait une autre étude montrant le pouvoir de la désapprobation sociale ciblée de manière précise chez l'être humain. Les personnes qui avaient la possibilité de jeter un prospectus sur le parking sont passées à l'acte dans 33 % des cas. Mais si elles voyaient d'abord un homme ramasser d'un air désapprobateur le prospectus jeté par quelqu'un d'autre, aucune d'entre elles ne passait à l'acte, même après que l'homme en question eut quitté les lieux. Ainsi, pour faire respecter la propreté des lieux, la méthode consistant à identifier et afficher le concept étroitement lié de désapprobation sociale s'est révélée extrêmement efficace.

66. On doit les résultats de l'étude sur la bière belge à Sweldens, van Osselaar et Janiszewski (2010) et ceux sur le bain de bouche à Till et Priluck (2000), tandis que ceux sur la consommation et la valeur de la boisson non alcoolisée proviennent de Winkielman, Berridge et Willbarger (2005). De nouvelles preuves sur le fait que ces changements en termes d'attrait peuvent survenir sans qu'on les provoque ou que l'on en ait conscience figurent dans les travaux de Gawronski, Balas et Creighton (2014), Hofmann *et al.* (2010), Hütter *et al.* (2012), et Hütter, Kutzner et Fiedler (2014). Une excellente parodie de l'utilisation de ces mécanismes par les annonceurs figure à l'adresse suivante : www.fastcocrete.com/3028162/this-generic-brand-ad-is-the-greatest-thing-about-the-absolute-worst-in-advertising?partner=newsletter.

67. Il existe des panoramas complets et fort intéressants de la littérature de recherche sur les effets des plans Si/Quand-alors (Gollwitzer et Sheeran, 2006, 2009). Les études sur l'adhésion des épileptiques au traitement et sur la rédaction de CV par des toxicomanes ont été réalisées respectivement par Brandstätter, Lengfelder et Gollwitzer (2001), et Brown, Sheeran et Reuber (2009). L'avantage d'un plan Si/Quand-alors sur des déclarations d'intention ordinaires est exposé dans une étude destinée à encourager les étudiants à faire preuve de persévérance pour la résolution de problèmes de logique ardu. Certains étudiants devaient indiquer leur volonté d'y parvenir en marquant ainsi leur intention : « Je vais résoudre le plus de problèmes possible ! Et je vais me dire que j'en suis capable. » D'autres étudiants devaient s'engager à faire la même chose, mais dans le cadre d'un plan Si/Quand-alors : « Je vais résoudre le plus de problèmes possible ! Et *si/quand* je m'attaque/attaquerai à un

nouveau problème, *alors* je me dis/dirai que j'en suis capable. » Malgré la similarité apparente des deux déclarations, les étudiants ayant mis en œuvre le plan Si/Quand-alors ont résolu environ 15 % de problèmes en plus (Bayer et Gollwitzer, 2007, étude 2 ; pour d'autres conclusions comparables, voir Oettinger, Hönig et Gollwitzer, 2000 ; Gollwitzer et Sheeran, 2006 ; Hudson et Fraley, 2015). Le fonctionnement automatique des plans Si/Quand-alors est étayé par les travaux de Bayer *et al.* (2009). Comme le montrent ces différentes références, le spécialiste de l'étude du comportement Peter Gollwitzer et ses collaborateurs ont réalisé une grande partie des recherches importantes sur les plans Si/Quand-alors.

68. Outre les objectifs importants (Dijksterhuis, Chartrand et Arts, 2007 ; Klinger, 2013), parmi les exemples de sources d'information régulièrement prélevées figurent les rôles sociaux, les cadres culturels, l'identité et la personnalité. Dans chaque cas, la recherche confirme que, malgré leur omniprésence au sein de la personne, ces sources d'information ne sont pas toujours omnipotentes. Un rappel du concept – parfois sous la forme d'une communication persuasive – s'impose généralement afin de passer du mode attente au mode action. L'une des toutes premières descriptions de ce passage est apparue dans le domaine du genre. Une analyse complète a révélé que les hommes et les femmes se comportent souvent de la même façon, sauf en présence d'un indice révélant le genre – dans une situation, une émission de télévision ou un message publicitaire –, ce qui les fait basculer vers des rôles typiquement masculins ou féminins (Deaux et Major, 1987). Nous avons traité un exemple de ce type au chapitre précédent : les hommes et les femmes avaient des résultats similaires à des tests de mathématiques, sauf quand on leur rappelait leur genre. Dans ce cas, on remarquait des différences considérables (Lindberg *et al.*, 2010). Des données similaires existent concernant l'impact sur le comportement de la culture (Oyserman et Lee, 2008 ; Weber et Morris, 2010), l'identité (Brown et McConnell, 2009 ; Oyserman, 2009), des objectifs (Van Yperen et Leander, 2014) et des traits de personnalité (Halvorson et Higgins, 2013) ; chacun guide le comportement surtout après avoir été mis au centre de l'attention. La recherche concernant l'application des plans Si/Quand-alors aux régimes alimentaires fait partie des travaux de Stroebe *et al.* (2013).

69. Bien entendu, l'idée qu'une question posée adroitement puisse être très persuasive n'est guère nouvelle. Socrate était surnommé « le grand maître des questions » en raison de sa manière très personnelle de faire changer d'avis ses interlocuteurs (Johnson, 2011). Mais ce n'est pas parce que cette notion a des origines très anciennes que cela doit nous dissuader de l'appliquer aujourd'hui. Par exemple, dans le cas des effets de la bonne humeur, devons-nous nous résoudre à ne jamais effectuer de gros

achats quand nous sommes heureux, tout comme on nous exhorte à ne jamais faire les courses quand nous avons faim ? Ce n'est pas ce qu'indiquent les conclusions des travaux de recherche. Nous devrions plutôt nous demander pourquoi nous sommes joyeux. Si la raison de cette joie n'a aucun rapport avec l'achat en question, mais avec le temps sublime qu'il fait, une blague très drôle ou des compliments faits par le vendeur, la réponse nous suffira probablement pour corriger ce biais (DeSteno *et al.*, 2000). Il en va de même si l'équipe que nous soutenons vient de remporter un match au sommet. De telles victoires rendent les électeurs plus favorables au gouvernement en place. Mais si on demande d'abord aux supporters le résultat du match, ce qui leur rappelle que leur bonne humeur n'est pas due aux performances des hommes politiques, les avis favorables envers le gouvernement retombent à zéro (Healy, Malhotra et Mo, 2010). La conceptualisation la plus complète et étayée du mode de correction de nos jugements et du moment où nous effectuons cette correction vient sans nul doute du Flexible Correction Model, créé par les psychologues de l'université de l'État de l'Ohio Duane Wegener et Richard Petty (Chien *et al.*, 2014 ; Wegener et Petty, 1997). Ces derniers affirment que la correction a toutes les chances de se produire quand les gens s'aperçoivent de leur vulnérabilité à une influence indésirable, ainsi que de leur motivation et capacité à lutter contre cette influence. La leçon à tirer est que les processus d'association primitifs nous prédisposent à une certaine conduite. Mais, à condition que nous remarquions ces processus et que nous désirions et soyons en mesure de les corriger, ils ne prédéterminent pas notre conduite (Baumeister, Masicampo et Vohs, 2011 ; Cameron, Brown-Iannuzzi et Payne, 2012 ; Dasgupta, 2004 ; Davis et Herr, 2014 ; Fiske, 2004 ; Pocheptova et Novemsky, 2009 ; Strack, Werth et Deutsch, 2006 ; Thompson *et al.*, 1994 ; Trampe *et al.*, 2010).

La recherche décrivant l'effet de l'humeur sur l'évaluation de ses biens a été rapportée par Isen *et al.* (1978) : celle décrivant l'effet de la météo sur la volonté des femmes de donner leur numéro de téléphone, par Guéguen (2013) ; et celle décrivant l'effet du soleil sur le bonheur, par Schwarz et Strack (1991). Cet impact de la bonne humeur sur des réactions positives parfois excessives est illustré par une histoire de l'humoriste Calvin Trillin au sujet d'un ami. Sortant très heureux d'une cafétéria, celui-ci est tombé sur une vieille dame qui, devant la porte, tenait un gobelet en papier à la main. Il a alors mis quelques pièces de monnaie dans le gobelet. Qu'a répondu la vieille dame ? « Mais que diable avez-vous mis dans mon thé ? »

70. La recherche sur le placement de produits est de Law et Braun (2000). La preuve d'une croissance rapide des placements de produits ces dernières années est apportée par Patricia Homer (2009), qui a obtenu des résultats auprès d'annonceurs accusés

d'aller trop loin dans ce domaine. L'intérêt du public envers les marques très visibles dans les films et les clips TV a considérablement diminué quand une autre forme de mise en valeur est apparue : les placements les plus visibles se sont répétés (trois fois) au milieu d'un clip. Cette diminution n'a pas concerné les marques qui avaient choisi un placement discret. On ne remarquait pas leur influence potentielle, même lorsqu'elles apparaissaient à plusieurs reprises. En fait, les téléspectateurs regardant les clips devenaient plus favorables à une marque quand ils la voyaient plusieurs fois, à condition que l'exposition soit légère. Cette conclusion rappelle les résultats de la recherche (voir le chapitre 3) concernant l'efficacité des bannières publicitaires sur les sites web, qui ne sont pas détectées parce qu'elles apparaissent brièvement à la périphérie du contenu que nous lisons. Dans cette configuration, plus les internautes tombaient sur une publicité, plus ils l'aimaient par la suite, même s'ils n'avaient aucun souvenir de l'avoir vue (Fang, Singh et Ahluwalia, 2007). Voici des liens avec des exemples et un bref historique des placements de produits au cinéma : (www.youtube.com/watch?v=wACBAu9coUU) et à la télévision (www.ebaumsworld.com/video/watch/83572701/). Bien entendu, même les placements de produits peu discrets peuvent porter leurs fruits, à condition qu'ils soient intégrés subtilement dans l'intrigue ; voici des réussites dans ce domaine : <http://mentalfloss.com/article/18383/stories-behind-10-famous-product-placements>.

71. Outre les simples rappels et les signes d'une tentative de persuasion furtive, deux autres types de signaux peuvent nous permettre de cerner notre vulnérabilité à des facteurs susceptibles de détourner notre pensée, et donc nous aider à neutraliser ces influences. Le premier concerne le caractère extrême d'un apport (Glazer et Banaji, 1999 ; Herr, Sherman et Fazio, 1983 ; Nelson et Norton, 2005 ; Shu et Carlson, 2014). Par exemple, aux États-Unis, un avocat peut orienter les jurés vers une transaction financière très importante en mentionnant des sommes de plus en plus élevées, jusqu'à ce que le montant soit considéré comme extrême par les jurés, qui ajustent alors leur jugement pour contrer l'influence de ces sommes mirifiques (Marti et Wissler, 2000). Nos corrections peuvent aussi intervenir à l'apparition de signaux que donne un objectif s'opposant à la direction où nous entraîne le facteur d'influence (Macrae et Johnston, 1998 ; McCaslin, Petty et Wegener, 2010 ; Monteith et al., 2002 ; Thompson *et al.*, 1994). Dans le cadre d'une étude, on montrait à des sujets blancs des photos de personnes noires favorisant le déclenchement de réactions stéréotypées envers les Noirs. Ces sujets, ayant l'objectif marqué de contrôler leurs préjugés envers les ethnies, réagissaient contre ces stéréotypes en modifiant leur attitude en conséquence (Olsen et Fazio, 2004).

72. Les arguments sur l'existence des mécanismes de correction dans le traitement humain des informations (par exemple, Hayes, 2011 ; Klein *et al.*, 2002) ont été étayés par des études d'imagerie cérébrale semblant avoir localisé des parties du cerveau qui jouent un rôle dans la reconnaissance d'informations trompeuses (Asp *et al.*, 2012) et l'ajustement qui s'ensuit (Cunningham *et al.*, 2004 ; Klucharev *et al.*, 2011). Nombre d'universitaires ont conclu que l'un de ces mécanismes de correction est un système de raisonnement qui fonctionne différemment des systèmes plus primaires (rationnel/émotionnel, analytique/expérientiel, réfléchi/spontané, pensé/impulsif et contrôlé/automatique). Inutile pour moi de traiter plus avant le sujet, car il existe d'excellentes études, notamment dans le magistral ouvrage de Daniel Kahneman *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée* et dans un volume édité par Sherman, Gawronski et Trope (2014).

L'intérêt de la fatigue en fin de soirée pour les producteurs de publiereportages est traité dans un ouvrage stimulant de Remy Stern (2009), lequel cite Al Eicoff, l'un des précurseurs de ce secteur d'activité : « Les gens sont moins résistants à cette heure-là. S'ils sont fatigués, leur subconscient acceptera sans que s'interpose leur conscience. » Il existe deux sources d'information pour les effets des périodes de veille sur l'incapacité des artilleurs à remettre en cause des ordres manifestement contestables : des travaux de vulgarisation (Schulte, 1998) et des travaux universitaires (Banderet *et al.*, 1981). Drizin et Leo (2004) ont fourni les données sur la longueur moyenne des interrogatoires à l'origine de faux aveux. L'étude sur les effets de la limitation du temps pour évaluer les appareils photo est d'Alba et Marmorstein (1987, expérience 2). Des résultats comparables sur le plan conceptuel figurent dans une étude plus récente de Parker et Lehman (2015, expérience 3). Nous savons depuis longtemps que, comparés aux textes écrits, les contenus de la radio et de la télévision poussent les auditeurs et téléspectateurs à prêter plus attention aux qualités du communicant (par exemple, l'amabilité et le charme) qu'aux qualités de la communication proprement dite (Chaiken et Eagly, 1983).

Chapitre 10

73. Bien entendu, un communicant se servant d'un élément d'ouverture pré-suasif afin d'orienter l'attention vers le concept d'autorité avant de délivrer un message doit intégrer à ce dernier de solides données. Comme l'a montré la majeure partie des recherches, attirer l'attention vers n'importe quelle forme de données – y compris

d'experts – est une pratique judicieuse, uniquement quand les données sont attrayantes. Une tactique ayant pour but d'attirer l'attention vers des données peu pertinentes ne portera pas ses fruits et peut très bien avoir l'effet inverse (Armstrong, 2010, p. 193-194 ; Burnkant et Unnava, 1989 ; Houghton et Kardes, 1998 ; Hsee et LeClerc, 1998 ; Laran et Wilcox, 2011 ; Petty et Cacioppo, 1984 ; Petty et Brinol, 2012 ; Posavac *et al.*, 2002). Ce schéma se retrouve dans une étude évaluant la tendance à réagir à un principe d'influence particulier – la cohérence –, qui stipule qu'en règle générale, les gens sont volontiers cohérents par rapport à ce qu'ils ont dit ou fait. L'étude montrait dans un premier temps, sans surprise, que les personnes estimant avoir de bonnes raisons personnelles de penser que la cohérence était une tendance pertinente étaient généralement plus cohérentes que celles qui estimaient en avoir très peu. Second enseignement, plus intéressant, de cette étude, si un élément d'ouverture pré-suasif était utilisé pour leur rappeler la notion de cohérence, ces personnes qui privilégiaient la cohérence affichaient des réactions encore plus cohérentes, tandis que celles qui ne préféraient pas la cohérence devenaient encore moins cohérentes (Bator et Cialdini, 2006).

74. La recherche sur le comportement des enfants lié à la notion de réciprocité a été menée par Dunfield et Kuhlmeier (2010), tandis que l'étude dans la boutique de confiseries est de Lammers (1991). Les données sur les échantillons gratuits de Costco figurent dans un article d'*Atlantic*, consultable à l'adresse suivante : www.theatlantic.com/business/archive/2014/10/the-psychology-behind-costcos-free-samples/380969. L'impact considérable des échantillons gratuits peut sans nul doute être attribué en partie à l'occasion offerte aux consommateurs d'essayer quelque chose qu'ils décident alors d'aimer. Mais une étude souligne le rôle important des facteurs interpersonnels, en démontrant que les clients les plus à même d'acheter un échantillon étaient ceux les plus sensibles aux aspects sociaux de la situation et non à l'information ou au plaisir lié (Heilman, Lakishyk et Radas, 2011) ; en outre, les dépenses générales des clients en supermarché augmentent considérablement même lorsqu'ils n'ont pas l'occasion d'essayer un nouveau produit en boutique, mais qu'ils reçoivent un bon de réduction surprise pour l'acquérir (Heilman, Nakamoto et Rao, 2002). Pour une illustration humoristique des obligations liées au fait de recevoir quelque chose, rendez-vous à l'adresse suivante : www.youtube.com/watch?v=H7xw-oDjwXQ. Pour des exemples d'utilisation de ces obligations en marketing, voir www.referralcandy.com/blog/10-examples-reciprocity-marketing.

Les travaux sur les contributions aux campagnes et les taux d'imposition sont de Brown, Drake et Wellman (2015). Ce genre de conclusions a poussé les juristes à

manifester un certain scepticism sur la capacité des juges élus à se montrer impartiaux dans les affaires impliquant leurs partisans, malgré ce qu'en pensent les juges (Susman, 2011) et l'American Constitution Society. Bien que les décideurs tels que les législateurs et les juges affirment souvent être trop lucides ou probes pour être influencés par un cadeau, ils feraient bien de tenir compte d'une injonction biblique qui sape les fondements de leur affirmation : « Tu ne recevras point de présent, car les présents aveuglent ceux qui ont les yeux ouverts et corrompent les paroles des justes » (Exode 23 : 8).

75. L'étude sur la participation à l'enquête, qui correspond aux résultats de nombreuses autres enquêtes (voir Mercer *et al.*, 2015), a été publiée par Scherenzeel et Toepoel (2012). L'expérience de l'hôtel américain est rapportée dans un article de Goldstein, Griskevicius et Cialdini (2011), qui, parmi d'autres travaux (par exemple, Belmi et Pfeffer, 2015 ; Pillutia, Malhotra et Murnighan, 2003), a décrit la raison pour laquelle commencer par donner peut s'avérer si efficace : cette démarche fait que le destinataire se sent obligé de donner en retour. Il faut tout de même noter que dans la famille des facteurs liés à la réciprocité, l'obligation a une sœur tout aussi active, mais plus douce, à savoir la gratitude. Celle-ci incite à rendre la pareille, non pas parce que les destinataires se sentent redevables, mais parce qu'ils ont apprécié le geste. Bien que les deux sentiments génèrent très souvent une réciprocité positive, la gratitude semble être liée à l'intensification des relations et non simplement à leur création ou leur maintien.

La recherche menée par Sara Algoe et ses collaborateurs (Algoe, 2012 ; Algoe, Gable et Maisel, 2010) apporte des éléments intéressants à ce sujet. Mais c'est l'ouvrage d'Adam Grant, *Donnant, donnant : quand générosité et entreprise font bon ménage*, qui expose de la manière la plus convaincante l'avantage de commencer par donner, en affaires (et dans la vie en général). Je vous en conseille vivement la lecture.

76. L'étude sur les pourboires dans le restaurant du New Jersey a été réalisée par Strohmetz *et al.* (2002), tandis que la recherche sur le montant des dépenses dans l'établissement de restauration rapide est de Friedman et Rahman (2011). Un des premiers épisodes de la série comique *Seinfeld* décrit la gratitude obtenue selon que l'on offre (ou pas) un cadeau important, inattendu et personnalisé : www.youtube.com/watch?v=aQlhrrqTQmU. L'histoire du chef de tribu afghan reconnaissant a été rapporté par le journaliste Joby Warrick, qui a remporté le prix Pulitzer (Warrick, 2008). Le récit de la façon dont Abu Jandal a été « retourné » grâce à des cookies allégés figure dans un article expliquant pourquoi, lors des interrogatoires, les méthodes psychologiques « douces », telles que les faveurs

invitant à la réciprocité, fonctionnent mieux que les méthodes coercitives. La recherche (Goodman-Delahunty, Martschuk et Dhami, 2014) en apporte des preuves scientifiques : pour des liens sur d'autres données de ce type, allez sur www.psychologicalscience.org/index.php/news/were-only-human/the-science-of-interrogation-rapport-not-torture.html.

La force d'attraction de la réciprocité peut à la fois durer toute la vie et sauver des vies. Étant petit, en 1938, Arthur George Weidenfeld est arrivé en Angleterre à bord d'un train de l'opération Kindertransport destinée à sauver des enfants juifs de la persécution menée par les nazis en Europe. Cette expédition et la prise en charge d'Arthur après son arrivée étaient organisés par une coalition d'organisations humanitaires chrétiennes qui a sauvé de cette manière des milliers d'enfants juifs. Arthur est ensuite devenu directeur d'une grande maison d'édition du Royaume-Uni et lord anglais. En 2015, à l'âge de 94 ans, Lord Arthur Weidenfeld a trouvé un moyen de revaloir cela. Il a organisé et financé Operation Safe Havens, qui conduit des familles syriennes et irakiennes *chrétiennes* hors des territoires où leur vie est menacée par des militants de l'État islamique en Irak et au Levant. Critiqué pour ne pas avoir inclus d'autres groupes religieux (Druzes, Alawites, Yazidis et musulmans chiites) également menacés, il a fourni une explication révélant tout le pouvoir de la règle de réciprocité : « Je ne peux pas sauver le monde... et j'ai une dette envers les Juifs et les chrétiens. » L'histoire de Lord Weidenfeld et de l'Operation Safe Havens est détaillée dans Coghland (2015).

77. Andrew Meltzoff (2007) a recueilli les données sur les bébés qui sourient. Les découvertes concernant les effets d'un style de langage similaire sont issues de plusieurs sources : les données sur l'attirance amoureuse et la stabilité de la relation sont tirées d'Ireland *et al.* (2011) ; celles sur les négociations lors de prises d'otage, les pourboires des serveuses, les résultats de négociations et les ventes d'appareils électroniques sont tirées, respectivement, de Taylor et Thomas (2008), Van Baaren *et al.* (2003), Maddux, Mullen et Galinsky (2008), et Jacob *et al.* (2011). L'effet de la similarité sur l'altruisme en situation d'urgence a été expliqué par Kogut et Ritov (2007), et Levine *et al.* (2005), tandis que celui sur l'efficacité des programmes de tutorat figure dans les travaux de DuBois *et al.* (2011).

78. Si Twain a identifié le caractère « nourrissant » des compliments, Jonathan Swift a signalé 150 ans plus tôt que les calories pouvaient être vides : « C'est une vieille maxime qu'à l'école on entend. Que toutes les flatteries sont des mets pour les fous. » Cependant, concernant l'impact de la persuasion, c'est l'actrice très sexy Mae West qui semble avoir eu l'observation la plus fine. « La flatterie vous mène partout »,

assurait-elle à ses prétendants. John Seiter était le chercheur à la tête de l'étude sur le salon de coiffure (Seiter et Dutson, 2007), qu'il a reproduite dans un restaurant en montrant que les serveuses qui félicitent les choix opérés par les clients obtiennent de plus gros pourboires (Seiter, 2007). Les données indiquant que les compliments peuvent influencer considérablement le capital sympathie et avoir un autre effet important sur la propension à aider les autres figurent dans les travaux de Gordon (1996) et de Grant, Fabrigar et Lim (2010). Les informations sur les effets d'une flatterie peu sincère sont tirées des études menées par Chan et Sengupta (2010), et Fogg et Nass (1997).

79. Il est facile de comprendre pourquoi nous estimons être aimés d'une personne qui chante nos louanges. Mais la raison pour laquelle nous devrions penser qu'une personne présentant des ressemblances avec nous devrait nous aimer est moins évidente. Et c'est pourtant ce qui se produit. La croyance que les personnes nous ressemblant nous aiment explique pourquoi nous les aimons autant (Condon et Crano, 1988 ; Singh *et al.*, 2007). Le principe selon lequel nous attendons de ceux qui nous aiment qu'ils nous donnent de bons conseils est confirmé par Bukowski, Hoza et Bolvin (1994), et Davis et Todd (1985).

80. Les expériences montrant l'effet de la preuve sociale sur les estimations de moralité ont été menées par Aramovich, Lytle et Skitka (2012), Duguid et Thomas-Hunt (2015), et Eriksson, Strimling et Coultas (2015). La dimension internationale de la preuve sociale est encourageante : la Chine, pour l'expérience sur les menus de restaurant (Cai, Chen et Fang, 2009) ; les Pays-Bas, pour l'étude sur la consommation de fruits (Stok *et al.*, 2014) ; l'Indonésie (Garcia, Sterner et Afsah, 2007) ainsi que l'Inde (Powers *et al.*, 2011), pour la recherche sur la diminution de la pollution. Entre parenthèses, l'impact de la preuve sociale sur la validité perçue donne aux vendeurs participant à des enchères en ligne (par exemple sur eBay) une réponse claire à leurs interrogations sur la stratégie à adopter, à savoir fixer un prix de départ élevé ou bas. L'analyse indique que les prix de départ bas génèrent des prix de vente élevés. Une raison à cela : les prix de départ bas attirent plus d'enchérisseurs qui remarquent tout l'intérêt de participer mais en déduisent, à tort, que le principal motif de participation est la valeur intrinsèque de l'objet et non le prix de départ séduisant (Ku, Galinsky et Murningham, 2006). Ils appliquent essentiellement la logique de la preuve sociale et pensent : « Ouah, s'il y a tant d'enchérisseurs pour cet objet, c'est qu'il doit être bien ! »

81. La recherche sur les économies d'énergie (Nolan *et al.*, 2008) a été menée dans les quartiers de la classe moyenne de San Marcos, en Californie, où nos assistants de

recherche ont bravé les dangers que représentaient les chiens et les systèmes d'arrosage pour relever les compteurs électriques extérieurs. Bien que cette étude ait pour objet le fonctionnement de la preuve sociale en matière de comportement écologique, les mêmes processus sont à l'œuvre dans d'autres domaines où la faisabilité est un facteur important (par exemple, Lockwood et Kunda, 1997 ; Mandel, Petrova et Cialdini, 2006 ; Schmiede, Klein et Bryan, 2010). Par exemple, l'un des plus grands motifs de se décider à entreprendre une action bonne pour la santé est sa faisabilité (Armitage et Connor, 2001). Les comparaisons sociales aident à déterminer la faisabilité de l'action perçue par chaque personne (pour un bilan des données, voir Martin, Haskard-Zolnieriek et DiMatteo, 2010).

82. L'affirmation de Marshall McLuhan (le message, c'est le médium) est tirée de son ouvrage de 1968, *Message et massage*. Selon son fils, le Dr Eric McLuhan, le terme *massage* est une erreur de l'imprimeur. Mais lorsque l'auteur a remarqué cette erreur et s'est aperçu qu'elle correspondait à son argument, selon lequel le médium influe sur ce que ressent le destinataire, il a dit : « Laissons-le ! C'est génial et en plein dans le mille ! »

L'étude au cours de laquelle l'activité cérébrale était examinée après des conseils financiers prodigués par un expert a été réalisée par Engelman *et al.* (2009). Il n'est peut-être pas surprenant que le fait d'incarner l'autorité soit un outil d'influence particulièrement efficace. Mais il est par contre plus étrange que tant d'occasions de l'employer soient manquées. Par exemple, les programmes destinés à empêcher les enfants de se mettre à fumer gagnent beaucoup en efficacité si un médecin les recommande aux enfants – ce que les médecins ne font pas souvent (Moyer, 2013). Autre exemple, dans le cadre d'un projet de conseil auprès d'une société immobilière, mon collègue Steve J. Martin a conseillé à la standardiste recevant l'appel d'un client potentiel de dire : « Je vais vous mettre en relation avec notre *expert* dans le domaine qui vous intéresse. » Le nombre d'appelants devenus clients a augmenté de 16 %. Il est très instructif que la standardiste ait, par le passé, régulièrement passé aux appelants des experts, sans jamais les présenter comme tels.

83. Pour une confirmation que l'expertise et le sérieux débouchent sur une crédibilité perçue et une influence bien supérieures, voir Smith, De Houwer et Nosek (2013). Les données sur la préférence générale pour le sérieux dans de nombreux types de relations sont tirées des travaux de Cottrell, Neuberg et Li (2007), Goodwin (2015) et Wood (2015). L'efficacité, dans le contexte juridique, de la tactique consistant à avouer une faiblesse a été démontrée à plusieurs reprises (par exemple : Dolnik, Case et Williams, 2003 ; Stanchi, 2008 ; Williams, Bourgeois et Croyle, 1993). Cette

tactique s'est avérée efficace dans les entreprises révélant des informations négatives sur elles-mêmes (Fennis et Stroebe, 2014). Les données attestant que les hommes politiques peuvent se rendre plus dignes de confiance et avoir la préférence des votes en refusant de privilégier leur intérêt personnel ont été fournies par Combs et Keller (2010). L'agence de publicité Doyle Dane Bernbach (aujourd'hui DDB) a été la première à produire des publicités très efficaces mettant en scène une faiblesse ensuite compensée par une force, comme les spots « *Ugly is only skin deep* » (Moche en surface seulement) et « *It's ugly but it gets you there* » (Elle est moche mais vous conduira à bon port) pour la première Coccinelle. Prenez également la campagne qui a changé la donne d'Avis Rent a Car, baptisée « *We're #2. We try harder* » (Nous sommes n° 2, mais nous ne ménageons pas nos efforts). Depuis, des promotions formulées de la même manière pour des produits, tels que le sirop contre la toux Buckley, au Canada (« Ça goûte mauvais, mais ça marche »), et Domino's Pizza, aux États-Unis, ont été redoutablement efficaces. En fait, Domino's, après sa campagne de 2009 d'une « franchise brutale », avouant la mauvaise qualité de ses produits par le passé, a vu ses ventes monter en flèche – tout comme le cours de son action. Figurent dans les travaux de Mann et Ferguson (2015) et ceux de Petrova et Cialdini (2011) des éléments pour étayer la grande efficacité du principe consistant à faire suivre une information négative d'un élément positif, à partir du moment où la dimension négative s'en trouve atténuée (et non simplement contrebalancée par un aspect positif sans lien).

84. L'intention d'une personne de profiter du désir de l'autre d'éviter des pertes, dans ce cas précis des pertes futures, est illustrée par ce clip : www.usatoday.com/story/tech/gaming/2014/02/10/flappy-bird-auction/5358289.

Outre l'aversion de la perte (Boyce *et al.*, 2013 ; Kahneman et Tversky, 1979), il existe d'autres raisons pour lesquelles la rareté d'un produit nous pousse à le désirer plus ardemment. Par exemple, les gens pensent automatiquement que les objets rares ont une plus grande valeur pécuniaire (Dai, Wertenbroch et Brendel, 2008) ; de plus, ils détestent voir leur liberté de posséder un objet restreinte par la rareté de celui-ci. Ils choisissent donc de restaurer cette liberté (Burgoon *et al.*, 2002). La pratique de l'industrie automobile consistant à limiter la production de certains modèles a été analysée par Balachander, Liu et Stock (2009), tandis que les promotions des épiceries ont été étudiées par Inman, Peter et Raghubir (1997). Pour un reportage sur un événement lié à la sortie de l'iPhone à peu près semblable à celui auquel j'ai assisté, voir www.live5news.com/story/23483193/iphone-5-release-draws-crowd-on-king-street.

85. La recherche démontrant que la prière diminue le nombre d'infidélités sexuelles est de Fincham, Lambert et Beach (2010). Elle a également montré que la forme de prière la plus efficace implorait le bien-être du partenaire. Le fait de prier chaque jour sans objet bien précis n'avait pas le même effet, ni le fait d'avoir chaque jour des pensées positives pour le partenaire. Il ne s'agissait donc pas d'accomplir un acte spirituel au sens large du terme, ni de simplement penser au bien de son partenaire, mais d'un engagement actif et précis pour l'autre, rendant ensuite difficile de nuire à son bonheur. Les effets que peuvent avoir, en termes de cohérence, la promesse de fournir des comptes rendus honnêtes, les actions menées avant le scrutin, les recommandations de produits et les confirmations des intentions ont été respectivement étudiés par Shu *et al.* (2012), Gerber, Green et Shachar (2003), Kuester et Benkenstein (2014), et Lipsitz *et al.* (1989).

86. Dans son livre *Forcing the Spring : Inside the Fight for Marriage Equality* (2014), la journaliste Jo Becker, lauréate du prix Pulitzer, décrit soigneusement les personnalités, faits et événements associés aux deux décisions de 2013 de la Cour suprême des États-Unis en faveur de l'égalité devant le mariage. Une grande partie des détails que je fournis sont tirés de son récit, que je recommande vivement aux personnes intéressées par l'histoire fascinante des coulisses de cette affaire. L'issue de cette histoire concernant l'origine des décisions du juge assesseur Kennedy – quelle que soit la qualité des récits journalistiques – ne présente aucune validité scientifique. Des tests scientifiques ont heureusement confirmé que le simple rappel de précédents engagements suffit pour obtenir ensuite une certaine cohérence dans les réactions. Par exemple, le fait de demander aux personnes participant à une enquête de repenser à des actes altruistes passés les rendait 3,5 fois plus à même de donner en faveur de *nouvelles* victimes d'un séisme (Grant et Dutton, 2012).

À noter que, parfois, après avoir réfléchi à une action morale (comme venir en aide à autrui) ou l'avoir menée à bien, les gens ont le sentiment d'avoir le droit de se montrer égoïstes la prochaine fois qu'ils en auront l'occasion. C'est comme si, après avoir servi l'intérêt général, ils se sentaient en droit de « penser à eux ». Ce phénomène, baptisé *autorisation morale* (Monin et Miller, 2001), va contre l'effet engagement/cohérence habituel. À ce jour, d'excellentes preuves indiquent qu'une moralité illustrée par des actes débouche sur le respect permanent des principes moraux quand elle s'inscrit dans l'identité de la personne – à savoir quand il existe des antécédents de conduites éthiques (Conway et Peetz, 2012), quand les comportements illustrent une définition de soi morale (Miller et Effron, 2010) ou quand elle demande un effort important (Gneezy *et al.*, 2012). À l'inverse, le

phénomène d'autorisation morale a plus de chances de se produire quand un « bon » comportement ponctuel n'implique pas un engagement moral permanent, n'est pas au cœur de l'identité morale ou ne demande pas un grand effort.

Chapitre 11

87. Les données concernant les multiples effets positifs du favoritisme au sein d'un groupe sont tirées des sources suivantes : pour l'approbation, Guadagno et Cialdini (2007), et Stallen, Smidts et Sanfey (2013) ; pour la confiance, Foddy, Platow et Yamagishi (2009), et Yuki *et al.* (2005) ; pour l'aide et la sympathie, Cialdini *et al.* (1997), De Dreu, Dussel et Ten Velden (2015), et Greenwald et Pettigrew (2014) ; pour la coopération, Balliet, Wu et De Dreu (2014), et Buchan *et al.* (2011) ; pour le soutien émotionnel, Westmaas et Silver (2006) ; pour le pardon, Karremans et Aarts (2007), et Noor *et al.* (2008) ; pour le jugement de créativité, Adarves-Yorno, Haslam et Postmes (2008) ; pour la moralité perçue, Gino et Galinsky (2012), et Leach, Ellemers et Barreto (2007) ; pour l'humanité perçue, Brant et Reyna (2011), et Haslam (2006). Ce favoritisme semble non seulement avoir un impact considérable sur l'action humaine, mais être également primordial, car on le retrouve chez d'autres primates et spontanément chez les enfants, même les bébés (Buttleman et Bohm, 2014 ; Mahajan *et al.*, 2011). Les démonstrations concernant l'exercice de la règle de réciprocité lors d'échanges de vœux figurent dans les travaux de Kunz (2000), et Kunz et Wolcott (1976).

88. La confusion cognitive en termes d'identité qui se produit chez les membres d'un groupe se constate dans leurs tendances à 1. projeter leurs propres caractéristiques sur les membres du groupe (Cadinu et Rothbart, 1996 ; DiDonato, Ulrich et Krueger, 2011), 2. se rappeler avec difficulté s'ils ont précédemment évalué leurs caractéristiques ou celles de membres de leur groupe (Mashek, Aron et Boncimino, 2003), et 3. prendre plus de temps pour identifier les traits distinctifs entre eux-mêmes et les autres membres de leur groupe (Aron *et al.*, 1991 ; Otten et Epstude, 2006 ; Smith, Coats et Walling, 1999). Les données neuroscientifiques concernant les représentations floues de soi et des proches situent les régions et circuits cérébraux communs dans le cortex préfrontal (Ames *et al.*, 2008 ; Kang, Hirsh et Chasteen, 2010 ; Mitchell, Banaji et Macrae, 2005 ; Pfaff, 2007, 2015 ; Volz, Kessler et von Cramon, 2009). D'autres formes de confusion cognitive semblent être dues à l'utilisation par le cerveau des mêmes structures et mécanismes pour différentes

tâches (Anderson, 2014). Par exemple, la tendance de certaines personnes à s'imaginer sans cesse en train de faire quelque chose, au point d'en venir ensuite à croire qu'elles l'ont fait, peut en partie s'expliquer grâce aux travaux de recherche montrant qu'exécuter une tâche et s'imaginer en train de l'exécuter mobilisent les mêmes composants du cerveau (Jabbi, Bastiaansen et Keysers, 2008 ; Oosterhof, Tipper et Downing, 2012). Autre exemple, la douleur ressentie face au rejet social sollicite les mêmes parties du cerveau que la douleur physique, ce qui permet au Tylenol de diminuer le malaise éprouvé dans les deux cas (DeWall *et al.*, 2010).

89. Le concept de valeur sélective inclusive, d'abord précisé par W. D. Hamilton en 1964, est depuis resté le pilier de la pensée évolutionniste. Des données sur la force d'attraction de la parenté dans les situations de vie ou de mort figurent dans les travaux de Borgida, Conneer et Mamteufal (1992), Burnstein, Crandall et Kitayama (1994), et Chagnon et Bugos (1979). D'autres travaux ont démontré qu'il est possible de susciter une animosité entre les Arabes et les Israéliens en les informant de similarités génétiques entre les deux groupes (Kimel *et al.*, 2016). La découverte que les adolescents activent les centres de la récompense de leur cerveau quand ils aident des proches est due à Telzer *et al.* (2010). Un aperçu de la recherche sur l'impressionnante fabrication de « familles fictives » est donné par Swann et Buhrmester (2015), ainsi que Fredman *et al.* (2015) ; une autre recherche offre une explication de ces effets pro-collectifs – en mettant l'identité d'un groupe au premier plan de la conscience, les individus se focalisent vraiment sur les informations concordant avec cette identité (Coleman et Williams, 2015), ce qui les fait ensuite considérer ces informations comme plus importantes et causales (voir les chapitres 3 et 4). Une étude menée par Elliot et Thrash (2004) a montré que le soutien de mes étudiants par la quasi-totalité des parents n'était pas dû au hasard. Ces chercheurs ont offert un point supplémentaire aux étudiants d'un cours de psychologie dont les parents avaient répondu à un questionnaire comprenant 47 questions ; on a dénombré 96 % de questionnaires remplis. Preston (2013) livre une analyse détaillée de l'éducation des enfants comme base de formes plus larges d'altruisme.

Bien que les biologistes, économistes, anthropologues, sociologues et psychologues le sachent en se basant sur leurs études, on n'a pas besoin d'être un scientifique pour constater l'immense pouvoir des enfants sur leurs parents. Par exemple, les romanciers ont souvent décrit la charge émotionnelle considérable dont est empreinte ce pouvoir. Prenez l'histoire du pari de l'un des plus grands romanciers de notre époque, Ernest Hemingway, connu pour la puissance émotionnelle de son écriture néanmoins sobre. Alors qu'il prenait un verre dans un bar en compagnie de l'un de ses

éditeurs, Hemingway paria qu'il était capable d'écrire une histoire dramatique complète que tout le monde pourrait comprendre et ressentir pleinement. Si, après avoir lu l'histoire, l'éditeur était de cet avis, il devait offrir une tournée générale. Sinon, Hemingway s'en chargerait. Une fois les règles établies, Hemingway écrivit six mots au dos d'une serviette en papier qu'il montra ensuite à l'éditeur. Ce dernier se leva sans rien dire et se rendit au comptoir pour offrir une tournée générale. Hemingway avait écrit ceci : « À vendre. Chaussures bébé. Jamais servi. »

90. La lettre de Buffet pour le 50e anniversaire de Berkshire Hathaway est disponible à l'adresse suivante : www.berkshirehathaway.com/letters/2014ltr.pdf, et fait partie du rapport annuel 2014 de l'entreprise, publié en février 2015. Aussi bien dans la sphère familiale qu'en dehors, les gens utilisent les similarités pour juger le chevauchement génétique et favoriser les mieux placés de ce point de vue (DeBruine, 2002, 2004 ; Heijkoop, Dubas et vanAken, 2009 ; Kaminski *et al.*, 2010 ; Leek et Smith, 1989, 1991). Les données attestant que l'exploitation des ressemblances influe sur les votes ont été recueillies par Bailenson *et al.* (2008). Outre les comparaisons ayant trait au physique et à la personnalité, les gens se servent des similarités dans l'attitude pour évaluer les liens génétiques et, par conséquent, former des groupes et décider qui aider (Gray *et al.*, 2014 ; Park et Schaller, 2005). Mais toutes les attitudes ne se valent pas dans ce domaine : les principales attitudes religieuses et politiques, concernant des thèmes tels que la sexualité et l'idéologie libérale/conservatrice, semblent avoir un rôle plus décisif quand il s'agit de déterminer l'identité au sein du groupe. Et ce, pour une raison édifiante : ce sont les attitudes les plus transmissibles par hérédité et donc les plus à même de refléter le « nous » génétique (Bouchard *et al.*, 2003 ; Chambers, Schlenker et Collisson, 2014 ; Hatemi et McDermott, 2012 ; Kandler, Bleidorn et Riemann, 2012 ; Lewis et Bates, 2010). Ces attitudes héréditaires sont également très résistantes au changement (Bourgeois, 2002 ; Tesser, 1993), peut-être parce que les gens sont moins enclins à modifier des positions qui, selon eux, les définissent.

91. Une excellente étude des signes utilisés par les êtres humains (et non humains) pour identifier la parenté a été réalisée par Park, Schaller et Van Vugt (2008). Les travaux de Lieberman, Tooby et Cosimides (2007) montrent très bien l'importance de la présence et de l'attention des parents pour le futur altruisme des enfants. Concernant Chiune Sugihara (à qui l'on donne parfois le prénom de Sempo), il est bien entendu toujours risqué de vouloir généraliser à partir d'un seul cas. Mais, à son sujet, nous savons qu'il n'était pas le seul bon samaritain de l'époque à avoir côtoyé dans son foyer une grande diversité d'individus. Oliner et Oliner (1988) ont découvert ce genre d'histoire chez un nombre assez important de gentils d'Europe qui ont mis en

sécurité des Juifs face à la traque des nazis. Et, comme on pouvait s'y attendre, en grandissant, les sauveurs interrogés par Oliner et Oliner avaient le sentiment d'avoir des points communs avec un groupe plus varié de personnes, en comparaison d'un autre échantillon d'individus qui n'avaient pas à cette époque joué le rôle de samaritains. Non seulement ce sentiment d'appartenance avait un lien avec leur choix ultérieur d'aider des personnes différentes d'eux au cours de l'Holocauste, mais, interrogés un demi-siècle plus tard, ces sauveurs agissaient toujours en faveur de personnes et de causes très diverses (Midlarsky et Nemeroff, 1995 ; Oliner et Oliner, 1988).

Plus récemment, des chercheurs ont conçu une échelle de personnalité qui évalue le degré d'identification spontanée d'un individu à toute l'humanité. Cette échelle importante, qui comprend des mesures de la fréquence d'emploi du pronom *nous*, de la perception d'autrui comme faisant partie de la *famille* et du degré de chevauchement *moi-l'autre* avec les gens en général, permet de prédire la volonté d'aider, dans d'autres pays, les personnes nécessiteuses en participant aux opérations humanitaires internationales (McFarland, Webb et Brown, 2012 ; McFarland, sous presse). En outre, la compassion éprouvée face à la situation critique des immigrants semble causée par le chevauchement perçu entre le moi et l'autre (Sinclair *et al.*, 2016). Les informations sur les motifs personnels et les circonstances qui ont inspiré la démarche altruiste de Sugihara avant la Seconde Guerre mondiale sont tirées d'histoires concernant le Japon et l'Europe de l'époque (Kranzler, 1976 ; Levine, 1997 ; Tokayer et Swartz, 1979) et d'entretiens avec Sugihara (Craig, 1985 ; Watanabe, 1994).

La description que fait Cohen (1972) de l'épisode du camp de concentration vient d'une conversation avec un ancien garde nazi qui, étrange association, était le colocataire de Cohen à l'époque où il a relayé l'information. On estime que les habitants du Chambon-sur-Lignon, emmenés par André Trocmé et sa femme, Magda, ont sauvé la vie de 3 500 personnes. Il est difficile de répondre avec certitude à la question suivante : pourquoi a-t-il décidé d'aider la première de ces personnes – une femme juive qu'il a trouvée frigorifiée devant son domicile en décembre 1940 ? Quand il était en détention vers la fin de la guerre et que les fonctionnaires de Vichy lui ont demandé les noms des Juifs que lui et les autres habitants du village avaient aidés, sa réponse aurait très bien pu sortir de la bouche – mais, plus fondamentalement, du cœur, conformément à sa vision du monde – de Chiune Sugihara : « Nous ignorons ce qu'est un Juif. Nous ne connaissons que des hommes » (Trocmé, 1961). Qui était le plus à même d'accéder aux demandes de Trocmé ? Ses

proches ou ses voisins ? Des éléments provenant d'autres sources indiquent qu'il s'agissait plutôt de ses proches, à savoir les personnes avec lesquelles le lien de parenté était le plus fort. Par exemple, quand, pendant le génocide rwandais du milieu des années 1990, des attaques menées par les Hutus contre les Tutsis impliquaient des voisins, les assaillants invoquaient l'appartenance à la tribu ; le « pouvoir hutu » était à la fois un cri de ralliement et une justification du massacre.

92. La grande sensibilité aux voix locales a été baptisée « effet de prédominance locale » (Zell et Alike, 2010). Celui-ci peut s'appliquer à la politique électorale : les citoyens sont plus susceptibles de répondre favorablement à des demandes de participation à un scrutin si elles émanent de membres de leur communauté (Middleton et Green, 2008 ; Rogers, Fox et Gerber, 2012 ; Sinclair, McConnell et Michelson, 2013). Le porte-à-porte effectué par des bénévoles d'antennes locales a un impact considérable sur le comportement des électeurs, impact bien plus important que les efforts consentis par les médias (Enos et Fowler, sous presse). Par conséquent, lors de leur campagne pour l'élection présidentielle américaine, les membres de l'équipe de campagne d'Obama ont écrit des scénarios qui mettaient l'accent sur le fait qu'il s'agissait de bénévoles locaux (Enos et Hersh, 2015). Pour un aperçu des autres principes de la science du comportement mis en œuvre par les stratèges de l'équipe d'Obama, voir les travaux d'Issenberg (2012).

93. Les données concernant la volonté de répondre à une enquête, l'opposition à la guerre en Afghanistan et la tendance à désertir une unité militaire sont respectivement tirées des travaux d'Edwards, Dillman et Smyth (2014), Kriner et Shen (2012), et Costa et Kahn (2008). Selon Levine (1997), les visas de Sugihara ont sauvé la vie de 10 000 Juifs, dont la majorité a trouvé refuge sur le territoire japonais. Les événements liés à la décision japonaise d'abriter les Juifs ont été décrits par plusieurs historiens (par exemple, Kranzler, 1976, et Ross, 1994). Mais on doit le récit le plus détaillé à Marvin Tokayer, ancien grand rabbin de Tokyo (Tokayer et Swarz, 1979). Mon récit est une version modifiée de celui qui, de nature plus universitaire, figure dans un ouvrage collectif (Kenrick, Neuberg et Cialdini, 2015).

Les lecteurs observateurs ont peut-être remarqué que, lorsque je décrivais les politiques meurtrières de l'Holocauste, je les qualifiais de nazies et non d'allemandes. Une raison à cela, j'estime qu'il n'est pas exact, ni juste, comme on le fait parfois, d'assimiler le régime nazi à la culture ou au peuple de ce pays. Après tout, nous ne mettons pas sur le même pied le Cambodge et les Khmers rouges sous Pol Pot, la Russie et Staline après la Seconde Guerre mondiale, la Chine et la Bande des quatre, l'Ibérie et les conquistadors après Christophe Colomb, ou les États-Unis et la Destinée

manifeste de l'Amérique naissante (la liste est très longue). Les régimes, souvent issus de circonstances marquantes et temporaires, ne caractérisent pas un peuple. Je ne les confonds donc pas lorsque je parle de l'ascension des nazis en Allemagne.

Chapitre 12

94. Pour un examen des différentes données de la science du comportement qui étayent le rôle de la synchronie des réponses dans les sentiments d'unité, voir Wheatley *et al.* (2012). Une autre confirmation provient du principe selon lequel les personnes observant un mouvement synchronisé chez les autres se servent de cette information pour en déduire l'ampleur de l'unité sociale existante (Lakens, 2010). Les arguments en faveur des mécanismes sociétaux propres à favoriser une certaine solidarité collective sont présentés de manière convaincante par Kesebir (2012) et Paez *et al.* (2015). Able et Stasser (2008) sont les auteurs d'une recherche sur les effets de choix assortis sur la comparabilité perçue, tandis que Paladino *et al.* (2010) ont évalué l'impact des expériences sensorielles synchronisées sur la similarité perçue et la confusion de l'identité moi-l'autre. Conformément à l'idée selon laquelle les influenceurs potentiels pourraient grandement profiter de l'effet unitaire de la synchronie, réfléchissez à la synthèse rapide effectuée par l'historien de renommée mondiale William H. McNeill (2005, p. 174) : « L'euphorie que suscitent les mouvements synchronisés... reste le moyen le plus puissant dont nous disposons pour créer et entretenir une communauté. »

95. Sur les effets d'homogénéisation produits par une coordination du pianotage, du sourire et des mouvements corporels, les études ont été respectivement menées par Howe et Risen (2009), Cappella (1997) et Bernieri (1988). L'expérience sur la gorgée d'eau, réalisée par Inzlicht, Gutsell et Legault (2012), incluait également une troisième procédure, au cours de laquelle les sujets devaient imiter des acteurs du même groupe (blancs) qui buvaient une gorgée d'eau. Cette procédure a montré l'existence de préjugés classiques en faveur des Blancs, à un degré quelque peu exagéré.

Il est intéressant de noter qu'une forme d'activité synchrone présente un avantage supplémentaire : quand ils prêtent attention à une information donnée, les gens le font plus intensément (ils mobilisent plus de ressources cognitives) s'ils constatent que quelqu'un d'autre en fait autant en même temps. Mais ce n'est le cas que s'il existe un sentiment d'appartenance commun. Il semble que s'intéresser à quelque chose en

même temps qu'un proche est le signe que cette chose mérite une attention particulière (Shteynberg, 2015).

96. En affirmant que le principal critère de l'influence sociale est « l'entraide », je ne nie pas l'importance de la modification des sentiments (croyances, perceptions ou attitudes) dans le processus d'influence. En même temps, il ne me semble que les efforts pour modifier ces facteurs ne visent pas toujours à créer de l'entraide. L'étude sur le pianotage a été réalisée par Valdesolo et DeSteno (2011), tandis que la recherche sur la marche au pas est l'œuvre de Wiltermuth et Heath (2009). L'usage de marcher ensemble est intéressant, en ce sens qu'il existe toujours dans les formations militaires, même si son utilité sur le champ de bataille a disparu depuis belle lurette. Deux expériences menées par Wiltermuth apportent une explication incontestable. Après avoir défilé ensemble, les participants étaient plus enclins à accéder à la demande d'un compagnon de défilé d'attaquer les membres d'un exogroupe. Et ce, que le demandeur soit une figure d'autorité (Wiltermuth, 2012a) ou un pair (Wiltermuth, 2012b).

97. Dans la mesure où les données sur cette question se multiplient, on considère de plus en plus la musique comme un mécanisme d'unification sociale qui crée une solidarité collective et une fusion moi-l'autre (Ball, 2010 ; Banan, 2012 ; Dunbar, 2012 ; Huron, 2001 ; Loerch et Arbuckle, 2013 ; Molnar-Szakacs et Overy, 2006 ; Tarr, Launay et Dunbar, 2014). Les spécialistes ne sont pas les seuls à reconnaître la fonction unificatrice de la musique, parfois de manière comique : www.youtube.com/watch?v=etEQz7NYSLg. L'étude sur l'altruisme des enfants de 4 ans a été réalisée par Kirshner et Tomasello (2010) ; des résultats conceptuellement proches ont été obtenus chez des enfants bien plus jeunes encore, âgés de 14 mois, par Cirelli *et al.* (2013).

98. Le livre de Kahneman *Système 1, système 2 : les deux vitesses de la pensée* (2016) offre l'exposé le plus complet de ces deux systèmes de pensée. Vous y trouverez la preuve de la validité de leur distinction, laquelle figure également, certes sous une forme moins détaillée, dans les travaux d'Epstein et de ses coauteurs (1992, 1999). La pertinence de bien ajuster un argument aux ressorts émotionnels ou bien rationnels d'une attitude est traitée dans les travaux de Clarkson, Tormala et Rucker (2011), Drolet et Aaker (2002), Mayer et Tormala (2010), et Sinaceur, Heath et Cole (2005).

99. Bonneville-Roussy *et al.* (2013) ont recensé et fourni des données montrant que les jeunes femmes considèrent la musique comme plus importante à leurs yeux que la mode, le cinéma, les livres, les magazines, les jeux vidéo, la télévision et le sport – mais pas l'amour. Il existe de solides preuves scientifiques que la musique et le

rythme opèrent indépendamment des processus rationnels (par exemple, de la Rosa *et al.*, 2012 ; Gold *et al.*, 2013). Cependant, il est peut-être plus instructif d'examiner ce que les musiciens eux-mêmes ont dit sur le sujet. Prenez la citation d'Elvis Costello sur la difficulté de bien écrire sur la musique : « Écrire sur la musique, c'est comme danser sur l'architecture. » La chanson de 1971 de Bill Withers « Ain't No Sunshine » porte sur un homme se tourmentant à propos d'une jeune femme qui vient une nouvelle fois de quitter leur domicile. Elle illustre la dissonance entre la cognition et l'émotion en amour : « *And I know, I know, I know* (Et je sais, je sais, je sais) [répété 23 autres fois] / *Hey, I oughtta leave the young thing alone* (Hé, je devrais laisser cette petite chose tranquille) / *But ain't no sunshine when she is gone* (Mais le soleil disparaît quand elle n'est plus là) » Withers s'exprime sous la forme poétique la plus pure que j'aie jamais entendue dans les paroles d'une chanson populaire : au cœur de l'amour, ce que l'on identifie de manière cognitive (26 fois !) ne corrige pas ce que l'on ressent émotionnellement. La citation de Costello est tirée d'un article intéressant d'Elizabeth Hellmuth Margulis (2010), qui a apporté sa propre preuve en montrant que le fait de commencer par donner à l'assistance des informations sur la structure des œuvres musicales (extraits de quatuor à cordes de Beethoven) diminue le plaisir de l'écoute.

L'étude du texte des chansons sur les quarante dernières années a permis de découvrir que 80 % comprenaient des thèmes amoureux et/ou sexuels (Madanika et Bartholomew, 2014). L'expérience sur les étuis de guitare menée par des Français (Guéguen, Meineri et Fischer-Lokou, 2014) a produit les résultats suivants (pourcentage de numéros de téléphone donnés) : étui de guitare, 31 % ; sac de sport, 9 % ; rien, 14 %. La description d'Armstrong des effets de la musique sur le succès des publicités est présentée pages 271-272 de son livre de 2010.

100. L'entretien avec Elaine Aron est disponible à l'adresse suivante : www.huffingtonpost.com/elaine-aron-phd/36-questions-for-intimacy_b_6472282.html. L'article scientifique à la base de l'essai de Catron est d'Aron *et al.* (1997). Les preuves de l'importance du principe de réciprocité ou d'alternance dans la procédure des 36 questions sont apportées par Sprecher *et al.* (2013). Cette procédure a servi, sous une forme quelque peu modifiée, à diminuer les préjugés entre groupes ethniques, même chez des personnes aux préjugés très marqués au départ (Page-Gould, Mendoza-Denton et Tropp, 2008).

101. Le manifeste d'Aldo Leopold, *Almanach d'un comté des sables*, a été publié pour la première fois (dans sa version originale – *Sand County Almanach*) en 1949 et il est depuis devenu un livre incontournable pour les groupes écologistes. C'est la

source de mon anecdote sur sa songerie bouleau/pin (voir pages 97-98 de l'édition française de 2000). Sa conviction qu'une approche centrée sur l'écologie et non sur l'humain est la meilleure solution pour gérer la faune et la flore sauvages est illustrée par ses arguments contre les politiques publiques de contrôle des prédateurs dans les environnements naturels. À cet égard des données stupéfiantes sur les loups étayent sa position. Une présentation visuelle de ces données est disponible à l'adresse suivante : www.distractify.com/wolves-change-rivers-1197626599.html. Vous allez aimer.

102. La recherche sur l'effet Ikea a été menée par Norton, Mochon et Ariely (2012). J'ai réalisé, avec Jeffrey Pfeffer, l'étude des évaluations des collaborateurs et des produits sortis en co-création (Pfeffer et Cialdini, 1998). Pfeffer est l'un des universitaires les plus brillants qu'il m'ait été donné de rencontrer, surtout dans sa capacité à réfléchir à un problème selon plusieurs niveaux d'analyse à la fois. Bien que cela soit possible, je suis sûr que mon opinion très favorable sur le professeur Pfeffer n'est pas l'illustration de la découverte effectuée au cours de notre expérience (selon laquelle les gens ont, au cours d'un projet, une meilleure opinion des personnes les accompagnant dans le processus de co-création), dans la mesure où ses réalisations universitaires avant et après notre collaboration justifient, de manière totalement indépendante et objective, l'idée que je me fais de son talent.

Les effets de la collaboration entre enfants de 3 ans ont été démontrés par Warneken *et al.* (2011). Les résultats positifs des techniques d'apprentissage axées sur la coopération sont résumés dans les travaux de Paluck et Green (2009), et ceux de Roseth, Johnson et Johnson (2008). Les éducateurs recherchant des informations sur la façon de mettre en œuvre une telle méthode (la « classe puzzle », développée par Elliot Aronson et ses associés) pourront trouver ces informations sur le site web www.jigsaw.org. L'enquête portant sur les différents types de retours de consommateurs et leur engagement ultérieur a été publiée par Liu et Gal (2011). Ils ont découvert, de manière particulièrement instructive, que le fait de donner aux consommateurs une somme d'argent élevée et inattendue pour leurs conseils éliminait tout regain de faveur pour la marque concernée. Bien que les chercheurs n'aient pas enquêté sur les raisons de ce phénomène, ils ont supposé que la somme inattendue faisait que les participants ne pensaient plus aux conseils en question mais à leur particularité – en l'occurrence, les grands avantages financiers en découlant. Pour des exemples de la façon dont diverses marques utilisent la co-création afin d'accroître l'engagement des consommateurs, allez sur www.visioncritical.com/5-examples-how-brands-are-using-co-creation, ainsi que sur deux liens :

www.visioncritical.com/cocreation-101 et www.greenbookblog.org/2013/10/01/co-creation-3-0.

103. Malgré le caractère ironique de cette dernière ligne, l'importance d'éviter des solutions trop simplistes pour résoudre les problèmes les plus épineux n'est pas à prendre à la légère. L'à-propos est quelque chose que le biologiste récompensé Steve Jones a observé chez des scientifiques... disons... d'un âge avancé. Il a remarqué qu'à cet âge, ils se mettent souvent à « se lâcher sur les grands problèmes », faisant comme si leurs connaissances acquises dans un domaine spécifique leur permettaient de s'exprimer avec assurance sur les thèmes généraux bien éloignés de leur domaine de prédilection. L'avertissement de Jones me semblait correspondre à ma situation en cette fin de chapitre. Tout d'abord, j'étais entré dans la tranche d'âge qu'il décrivait. Ensuite, pour développer mon propos, il me faudrait tirer des conclusions relatives à la diplomatie internationale, aux conflits religieux/ethniques et à l'hostilité raciale, sans avoir aucune expertise dans n'importe lequel de ces domaines. Manifestement, je progresserais à tâtons dans l'obscurité.

Chapitre 13

104. Les données montrant qu'une réputation entachée peut entraîner des pertes financières considérables figurent dans les travaux de Bomey (2015), Karpoff, Lee et Martin (2008), Karpoff, Lott et Wehrly (2005), Lewis (2003), et Trudel et Cotte (2009). Les études menées par Rothbart et Park (1986), Herbig *et al.* (1994) et Nguyen et Leblanc (2001) ont démontré toute la difficulté de restaurer la confiance une fois la malhonnêteté débusquée. Ces données scientifiques sont résumées par un avertissement d'Edson Spencer, ancien président de Honeywell Inc.: « L'homme d'affaires qui navigue sur la frontière ténue entre ce qui est bien et ce qui est opportun doit garder à l'esprit qu'il faut des années pour se forger une bonne réputation. Mais un simple écart peut la détruire du jour au lendemain. » La société de conseil Ernst & Young (2013, 2014) a mené de vastes enquêtes montrant que nombre de hauts dirigeants ont bien conscience du prix très élevé à payer, en termes de réputation, pour toute mauvaise conduite mise au jour, mais qu'ils tiennent malgré tout à adopter ou autoriser ce genre de comportement si cela est bénéfique à l'entreprise d'un point de vue financier. Les données sur le nombre d'infractions tristement élevé figurent dans l'Ethics & Compliance Initiative (ECI) National Business Ethics Survey (2012), les Ernst & Young Global Fraud Surveys (2013, 2014) et les enquêtes de Labaton

Sucharow sur le secteur des services financiers (2013, 2015). Il suffit de jeter un œil presque chaque jour à la rubrique Entreprises des quotidiens pour en avoir la confirmation.

L'argument selon lequel certaines caractéristiques de notre système économique poussent de nombreux auteurs de transaction à se montrer malhonnêtes est davantage développé dans un ouvrage extraordinairement bien conçu et qui vaut la peine d'être lu : *Phishing for Phools : The Economics of Manipulation and Deception*, de George Akerlof et Robert Schiller (2015). Des études montrant que le risque d'être découvert dissuade d'adopter des conduites répréhensibles se trouvent chez Becker (1968), Higgins *et al.* (2005), Kagan (1989), Lab (2013), Nagin et Pogarsky (2001), et Paternoster (2010).

105. On doit l'analyse des dépenses de santé liées au stress professionnel à Goh, Pfeffer et Zenios (2016). Cette analyse a déterminé que les effets délétères du stress au travail sont comparables à ceux du tabagisme passif. En conséquence, ces chercheurs ont affirmé qu'à l'instar des mesures prises par nombre d'organisations pour diminuer l'exposition des employés à la fumée ambiante, il fallait agir pour diminuer l'exposition aux pratiques de l'encadrement à l'origine d'un stress professionnel excessif. Pour un résumé de leur position, rendez-vous sur <http://fortune.com/2015/04/13/is-your-employer-killing-you>. Bischoff *et al.* (1999) ont réalisé l'étude sur le rôle du stress moral dans la fatigue et l'épuisement professionnel au sein du service client d'un établissement financier. À noter que les types d'activités les plus propices à un stress moral étaient celles qui forçaient les employés à se montrer malhonnêtes avec des clients afin de remplir leur mission. Notre recherche sur la triple tumeur que représente la malhonnêteté en entreprise est traitée dans Cialdini, Li et Samper (en préparation).

106. Les estimations de la nature et de l'ampleur des coûts de roulement figurent dans les travaux de Borysenko (2015), Boushey et Glynn (2012), et Harter *et al.* (2010). Les analyses menées par Ambrose *et al.* (2008), Burks et Krupka (2012), De Tienne *et al.* (2012), Herman *et al.* (2007) et Ulrich *et al.* (2007) démontrent qu'un manque d'adéquation entre les valeurs morales d'une organisation et celles de ses employés accroît le mécontentement et le désir de démission chez ces derniers.

107. Les descriptions des coûts élevés des méfaits du personnel figurent dans le *Report to the Nations on Occupational Fraud and Abuse* (2014) de l'Association of Certified Fraud Examiners (ACFE), les travaux de Deyle (2015) et la *Global Economic Crime Survey* de PricewaterhouseCoopers (PWC, 2014). L'importance du lien entre une conception du leadership contraire à la morale et l'existence de

conduites répréhensibles a été démontrée par Gino, Norton et Ariely (2010), et Peterson (2002). L'idée que le climat éthique ou contraire à l'éthique est instauré par les figures d'autorité du haut de la pyramide est étayée par une étude de 160 organisations des secteurs de la technologie, de l'assurance, du commerce de détail, de la finance, de la restauration, de l'industrie, de la santé et de la fonction publique (Mayer *et al.*, 2009). Cette étude a révélé qu'un leadership éthique se propage du haut en bas de la hiérarchie.

Les figures d'autorité au sein des organisations du début de la vie, comme les écoles et la famille – qui peuvent donc favoriser un comportement honnête chez les jeunes personnes dont elles s'occupent (Pulfrey et Butera, 2013) –, pourraient très bien souhaiter suivre le conseil des travaux de recherche qui indiquent que les valeurs éthiques présagent un plus grand bonheur dans la vie (James, 2011) et que l'honnêteté présage une meilleure santé physique et psychologique (Kelly et Wang, 2012). Deux de ces chercheurs, Anita Kelly et Lijuan Wang, ont conclu par une recommandation pleine d'espoir concernant l'établissement d'une culture familiale basée sur l'honnêteté :

Notre expérience sur 10 semaines a non seulement montré que les participants étaient capables de diminuer sciemment et de manière spectaculaire le nombre de mensonges, mais également que cette diminution s'accompagnait d'une amélioration sensible de leur santé. Peut-être qu'un jour, les parents diront à leurs enfants que, pour être en bonne santé, il faut : manger des fruits et de légumes ; faire de l'exercice ; et mentir le moins souvent possible.

Chapitre 14

108. L'étude portant sur les défections dans des cabinets médicaux britanniques a été menée par Martin, Bassi et Dunbar-Rees (2012). Les effets de l'exposition au drapeau américain pendant l'élection présidentielle de 2008 ont été décrits par Carter, Ferguson et Hassin (2011) et se sont largement reproduits lors de l'élection présidentielle de 2012 selon Kalmoe et Gross (sous presse). Cependant, les uns comme les autres mettent en garde contre la conclusion selon laquelle l'exposition au drapeau du pays pousse automatiquement les citoyens à adhérer aux opinions conservatrices. Dans les pays où le drapeau n'est pas fortement associé à des positions

conservatrices, le fait d'y être exposé n'entraîne pas un tel virage à droite (Hassin *et al.*, 2007). En effet, même aux États-Unis, tout changement dans la connotation du drapeau peut influencer sur l'adhésion au parti républicain.

Pocheptsova et Novemsky (2010) ont mené la recherche montrant que l'humeur positive avait un effet durable sur les évaluations d'œuvres d'art seulement si les personnes « verrouillaient » leur évaluation en la consignait de manière active.

109. L'impact des engagements actifs, volontaires et coûteux/laborieux sur l'image de soi et, par conséquent, sur un changement durable est traité dans une analyse documentaire que j'ai réalisée (Cialdini, 2009, chapitre 3), ainsi que dans une recherche plus récente montrant que de tels engagements ont une efficacité maximale lorsqu'ils sollicitent l'identité personnelle (Chugani *et al.*, sous presse ; Gneezy *et al.*, 2012 ; Kettle et Haubel, 2011 ; Sharot, 2010 ; Schrift et Parker, 2014). En outre, ils peuvent provoquer des réactions pendant des années (Sharot *et al.*, 2012). Dans cette analyse, j'ai inclus un quatrième facteur, le caractère public, dans la liste des caractéristiques susceptibles de créer des effets durables. Il est bien prouvé que les engagements publics (et non privés) envers une cause peuvent durer longtemps et continuer à déclencher une conduite similaire (Dallande et Nyer, 2007). Cependant, de nouvelles données ont révélé que c'est surtout le cas pour les personnes qui se sentent personnellement et fortement liées à cette cause. En l'absence de ce lien personnel, un engagement privé devient alors le vecteur d'un changement durable (Kristofferson *et al.*, 2014).

110. Je suis bien conscient du caractère ironique de mes recommandations dans cette section. J'ai prétendu que, dans notre campagne pour un changement durable, nous devons mobiliser nos mécanismes automatiques en sollicitant notre réflexion. Si le paradoxe ne m'a pas échappé, il ne m'a pas empêché de formuler cette recommandation, car elle concorde avec un nombre considérable de travaux de recherche (pour une vue d'ensemble, voir Wood et Neal, 2007) et un thème essentiel de ce livre : pour porter ses fruits, le travail de pré-suasion doit être programmé. Les plans qui en découlent doivent valoir tout le temps et les efforts consentis pour les échafauder, à condition qu'ils tiennent bien compte du système de réactions automatiques déclenché. Si je semble sur le point d'affirmer : « Nous pouvons le faire, nous pouvons le faire, nous pouvons le faire, nous pouvons le faire – à condition que nous utilisions le système », je plaide coupable. Mais, pour ma défense, je jure qu'il n'est question d'aucun système de vente pyramidale.

111. Les résultats de l'étude réalisée par Grant et Hofmann (2011), montrant que les médecins se sont mis à se laver les mains plus souvent à la vue de l'affiche leur

rappelant que leurs patients étaient vulnérables aux infections, peuvent donner lieu à une interprétation différente de la mienne. On pourrait affirmer qu'une telle augmentation de l'emploi des distributeurs de savon ou de gel révèle que les médecins se soucient non pas de leurs patients, mais plutôt de leur propre intérêt : ils redoutent d'être poursuivis par des patients qui auraient contracté une infection à cause de leur manque d'hygiène. Cette explication est sans doute possible, mais elle semble peu probable. Tout d'abord, il n'existe pratiquement aucun cas de poursuites judiciaires à l'encontre d'un médecin pour cette raison. Ensuite, Grant et Hofmann (2011) ont rendu compte d'une étude complémentaire dans laquelle ils ont montré que les infirmières se lavaient aussi plus souvent les mains après l'apposition d'affiches les mettant en garde contre les conséquences d'une mauvaise hygiène, bien qu'elles soient rarement poursuivies pour des erreurs médicales et jamais pour négligence en matière de lavage de mains. (Merci à Gary Fadell pour ces informations juridiques.) Il semble donc que médecins comme infirmières, qui se sont fortement engagés pour la santé de leurs patients dès leur entrée dans le monde médical, aient été influencés par une simple référence à cet engagement bien des années plus tard, cette fois-ci à leur entrée dans une salle d'examen.

112. L'étude menée à l'université Carnegie-Mellon sur l'acceptation de cadeaux a fait l'objet d'un compte rendu dans un article de Sah et Loewenstein (2010), qui cite également de nombreuses données de la recherche. Ces données décrivent la généralisation de cette pratique chez les médecins et son influence problématique sur les décisions médicales qui, par la suite, favorisent les entités généreuses de l'industrie de la santé. Un rapport plus récent figure à l'adresse suivante : <http://n.pr/1MmIZGk>. Voir également un article plus ancien de Dana et Loewenstein (2003), qui cite d'autres éléments et replace ces effets de conflits d'intérêt dans un cadre plus large impliquant d'autres formes de jugements et de comportements humains.

Ma conclusion ne signifie pas que les tendances, préférences et traits de caractère stables n'influencent pas toujours les comportements humains dans diverses situations et à différents moments, car je n'en crois rien. Cependant, conformément à des données anciennes (par exemple, Bargh, Lombardi et Higgins, 1988 ; Sedikes et Skowronski, 1990), je suis persuadé que ces influences constantes liées à la personnalité se produisent grâce au même processus que les influences temporaires liées à la situation – c'est-à-dire grâce au fonctionnement de signaux très accessibles au niveau de la conscience. La différence, c'est que dans le cas des influences reposant sur la personnalité, ces signaux ont été mis dans la conscience par des

éléments présents depuis toujours, tels que les facteurs génétiques ou les antécédents, ce qui les a rendus constamment plus accessibles. Dans le cas des influences reposant sur la situation, les signaux sont mis dans la conscience par des images, interactions et événements rencontrés récemment, ce qui les rend temporairement plus accessibles.