



# APPRIVOISEZ LA SCIENCE DE LA PERSUASION

POUR UN DIRIGEANT, IMPOSSIBLE DE RÉUSSIR  
SANS MAÎTRISER L'ART DE LA PERSUASION.  
MAIS DERRIÈRE CE TALENT SE CACHE AUSSI  
UNE SCIENCE. PAR ROBERT B. CIALDINI

**L'IDÉE EN BREF****LA QUESTION**

Alors que la faculté de persuader ses semblables est sans doute plus utile que jamais, comment les dirigeants peuvent-ils acquérir ces compétences si ses plus talentueux praticiens se montrent incapables de transmettre leur savoir?

**LA RÉPONSE**

Depuis les années 1950, les spécialistes du comportement ont mené des expériences qui ont mis en lumière la façon dont certaines interactions conduisent les individus à obtempérer, à se soumettre ou à changer.

**EN PRATIQUE**

Il existe six principes fondamentaux de la persuasion que les managers peuvent mettre en œuvre.

Quelques chanceux l'ont. La majorité d'entre nous en sont dépourvus. Une poignée de « doués de naissance » savent dès le début comment captiver leur public, faire pencher les indécis du bon côté de la balance et rallier l'opposition à leur camp. Regarder ces maîtres de la persuasion exercer leur magie est tout à la fois impressionnant et frustrant. Ce qui est impressionnant, ce n'est pas seulement la facilité avec laquelle ils utilisent leur charisme et leur éloquence pour convaincre les autres de faire ce qu'ils veulent, c'est aussi l'empressement avec lequel ceux-ci s'exécutent, comme si on leur avait fait une faveur qu'il leur tardait de rendre.

Ce qui est frustrant, c'est que les individus nés avec ce don sont bien souvent tout aussi incapables d'expliquer d'où il leur vient que de le transmettre. Leur manière d'interagir avec les autres est un art et, en règle générale, les artistes sont bien meilleurs praticiens que pédagogues. La plupart ne peuvent guère aider ceux d'entre nous qui ne possèdent rien de plus que leur quota ordinaire de charisme et d'éloquence, mais doivent néanmoins se débrouiller pour répondre au défi fondamental qui se pose à tout dirigeant d'entre-

prise : faire avancer les choses par l'intermédiaire des autres. Une gageure douloureusement familière pour les managers qui doivent chaque jour trouver un moyen de motiver et de mener des employés très individualistes. Jouer la carte du « Parce que c'est moi le chef » n'est plus possible. Même si cela n'était pas dégradant ni démoralisant pour toutes les personnes concernées, cela n'a plus lieu d'être dans un monde où les équipes transverses, les joint-ventures et les partenariats entre entreprises ont brouillé les lignes de l'autorité. Dans un tel environnement, la capacité à persuader autrui est bien plus à même d'influer sur les comportements que ne le sont les structures traditionnelles de pouvoir.

## Le principe de l'APPRECIATION

Les gens apprécient ceux qui les apprécient.

### Application

Découvrez vos ressemblances et complimentez avec sincérité.

Le cas phénoménal de vente au détail connu sous le nom de « réunions Tupperware » est une flagrante illustration de ce principe en action. La réunion de démonstration des produits se fait au domicile d'une hôtesse (car il s'agit presque toujours d'une femme) qui convie chez elle ses amies, ses voisines et sa famille. L'affection que les invités éprouvent pour elle les prédispose à lui acheter des produits, une dynamique confirmée par une étude menée en 1990 sur les décisions d'achat prises lors de ces réunions. Dans un article paru dans le « Journal of Consumer Research », les chercheurs Jonathan Frenzen et Harry Davis ont ainsi écrit que l'affection des invités pour leur hôtesse avait deux fois plus pesé dans leur décision d'achat que l'intérêt porté au produit. Quand les invités à une réunion Tupperware achètent quelque chose, ils ne le font pas que pour se faire plaisir. Ils le font aussi pour faire plaisir à leur hôtesse.

Ce constat s'applique également de manière générale aux entreprises : si vous voulez influencer les gens, faites-vous des amis. Comment? Les études ont mis en évidence plusieurs facteurs qui accroissent l'appréciation, dont deux qui ont un poids prépondérant : la ressemblance et l'éloge. La ressemblance attire littéralement les gens les uns vers les autres. Au cours d'une expérience relatée dans un article publié en 1968 dans le « Journal of Personality », les participants se sont physiquement rapprochés après avoir appris qu'ils partageaient les mêmes valeurs et opinions politiques. Dans un autre article paru dans « American Behavioral Scientist » en 1963, le chercheur F.B. Evans a montré, à partir de données démographiques collectées auprès de compagnies d'assurances, que les prospects étaient plus susceptibles de

**LES RESSORTS DE LA PERSUASION FONT APPEL À UN NOMBRE LIMITÉ DE PULSIONS ET DE BESOINS HUMAINS PROFONDÉMENT ANCRÉS, ET CE DE MANIÈRE PRÉVISIBLE.**

souscrire une police d'assurance quand celle-ci leur était proposée par un vendeur d'âge similaire au leur ou de même religion, de même bord politique, ou encore partageant les mêmes habitudes de fumoir.

Les managers peuvent se servir des ressemblances pour tisser des liens avec une nouvelle recrue, le chef d'un autre département ou même un nouveau supérieur hiérarchique. Des conversations informelles au cours de la journée de travail donnent ainsi l'occasion de découvrir ne serait-ce qu'une source de distraction commune, que ce soit pratiquer un hobby, soutenir une équipe de basket ou suivre une série télévisée culte. L'important est de rapidement créer un lien, car cela permet d'établir une relation de confiance et de tabler sur la bienveillance présumée qui présidera à toute rencontre subséquente. Il est beaucoup plus aisés d'obtenir du soutien pour un nouveau projet quand les gens que vous essayez de persuader vous sont déjà acquis.

Quant à l'éloge, l'autre générateur fiable d'affection, il permet tout à la fois de charmer et de désarmer son interlocuteur. Parfois, il n'a même pas besoin d'être mérité. Des chercheurs de l'université de Caroline du Nord écrivant pour le « Journal of Experimental Social Psychology » ont ainsi montré qu'il suffisait qu'un individu flatte un homme sans retenu, y compris par des commentaires mensongers, pour que celui-ci éprouve la plus grande considération envers le flagorneur. Et dans leur ouvrage « Interpersonal Attraction » (Addison-Wesley, 1978), Ellen Berscheid et Elaine Hatfield Walster font état de données expérimentales indiquant que des remarques positives sur le caractère, l'attitude ou la performance d'un individu suscitent immédiatement une appréciation de la personne qui les émet, ainsi que l'envie de lui faire plaisir.

En plus de cultiver des relations fructueuses, les managers habiles peuvent également faire usage de compliments pour réparer celles qui sont endommagées ou imprudentes. Imaginez que vous soyez le dirigeant d'une division de taille importante au sein de votre organisation. Votre travail vous amène à être régulièrement en contact avec un de vos alter ego – appelons-le Dan – pour qui vous en êtes arrivé à éprouver de l'antipathie. Quoi que vous fassiez pour lui, ce n'est jamais assez. Pire, il semble croire que vous

ne faites pas vraiment d'efforts pour lui. Mécontent de son attitude et de son manque évident de confiance en vous et en votre bonne volonté, vous ne passez pas autant de temps avec lui que vous le devriez; par voie de conséquence, les performances de vos divisions respectives se détériorent.

Les recherches menées sur les compliments indiquent une façon de réparer la relation. Même si cela va vous demander des efforts, vous pourrez toujours trouver en Dan quelque chose de sincèrement admirable, que ce soit l'attention qu'il porte aux membres de son équipe, son dévouement à sa famille ou, tout simplement, son éthique de travail. Lors de votre prochaine rencontre, complimentez-le sur ce trait de caractère. Montrez-lui clairement que dans ce cas, au moins, vous appréciez tous deux la même chose. Je vous parle qu'ensuite Dan mettra en sourdine ses critiques incessantes et vous laissera même le convaincre de vos compétences et de vos bonnes intentions.

## IL NE SUFFIT PAS QUE LES GENS VOUS APPRÉCIENT, VOUS, VOTRE IDÉE OU VOTRE PRODUIT, POUR LES PERSUADER. ILS DOIVENT AUSSI SE SENTIR IMPLIQUÉS.

### Le principe de RÉCIPROCITÉ

Les gens rendent la pareille.

#### Application

Offrez ce que vous aimeriez recevoir.

Le compliment est susceptible de charmer et d'adoucir Dan qui, aussi désagréable soit-il, est humain et, comme tel, sujet au penchant universel qui consiste à traiter autrui de la même manière qu'il vous traite. S'il vous est déjà arrivé de comprendre que vous souriez à un collègue parce qu'il vient de faire de même, vous savez comment ce principe fonctionne.

Les organisations caritatives connaissent bien ce principe de réciprocité et s'appuient sur lui pour lever des fonds. Ainsi, pendant des années, l'Association des vétérans américains handicapés a réussi à obtenir, à l'aide d'un courrier très bien tourné, un très honorable taux de réponse de 18% à ses appels aux dons. Cependant, lorsque l'association a joint un petit cadeau à la lettre, le taux de

réponse a presque été multiplié par deux, pour atteindre 35%. Ce cadeau - des étiquettes d'adresses personnalisées - était tout ce qu'il y a de plus modeste, mais ce qui importait, ce n'était pas le cadeau lui-même, c'était plutôt le fait que les donateurs recevaient quelque chose.

Ce qui vaut pour cette lettre est valable au bureau également. Ainsi, ce n'est évidemment pas qu'une effusion due à l'esprit de Noël qui pousse les fournisseurs à inonder de cadeaux les départements des achats en fin d'année. En 1996, des responsables de ces départements ont ainsi avoué à un journaliste du magazine «Inc.» qu'après avoir accepté un cadeau d'un fournisseur, ils étaient disposés à lui commander des produits ou des services que, autrement, ils auraient refusés. Les présents ont également un effet étonnant sur la fidélisation. J'ai encouragé les lecteurs de mon ouvrage à me transmettre des exemples illustrant le principe d'influence à l'œuvre dans leur vie. Une lectrice, salariée de l'Etat d'Oregon, m'a envoyé une lettre détaillant les raisons de son attachement à son supérieur hiérarchique :

«Il nous fait, à mon fils et à moi, des cadeaux à Noël et me donne des présents pour mon anniversaire. Mon travail n'offre pas de perspective de promotion professionnelle et mon unique chance d'en obtenir une est de changer de département. Mais je constate que je recrigne à faire cette démarche. Mon manager va bientôt partir à la retraite et je me dis que je pourrai bouger après... Pour le moment, comme il a été si gentil avec nous, je me sens obligée de rester.»

En définitive, offrir des cadeaux est l'une des applications les plus grossières de la règle de la réciprocité. Utilisée de manière plus sophistiquée, elle procure un véritable «avantage du précurseur» aux managers soucieux d'encourager des attitudes positives et d'établir des relations personnelles productives au bureau : en faisant le premier pas, ils peuvent obtenir le comportement désiré de la part de leurs collègues et de leurs subordonnés. Qu'il s'agisse d'une atmosphère de confiance, d'un esprit de coopération ou d'une attitude plaisante, les dirigeants devraient se comporter comme ils souhaitent voir les autres le faire.

Il en va de même lorsque les managers ont des problèmes de diffusion d'information ou de répartition des ressources. Si vous «prêtez» un membre de votre équipe à un collègue qui voit une deadline approcher et dont l'équipe est en sous-effectif, vous accroîtrez considérablement votre probabilité d'obtenir de l'aide lorsque vous en aurez besoin. Cette probabilité augmentera d'autant plus si vous rendez à votre collègue, quand il vous remerciera, par quelque chose comme «Pas de problème, j'ai été content de pouvoir t'aider. Et pour moi, c'est vraiment important de pouvoir compter sur ton aide quand j'en aurai besoin.»

### Le principe de PREUVE SOCIALE

Les gens suivent l'exemple de ceux qui leur ressemblent.

#### Application

Servez-vous du pouvoir de vos pairs chaque fois que possible.

Créatures sociales, les êtres humains se reposent beaucoup sur leur entourage pour guider leurs opinions, leurs ressentis et leurs actions. Chose que nous savons d'instinct, mais qui a également été confirmée par des expériences telles que celle décrite en 1982 dans le «Journal of Applied Psychology». Un groupe de chercheurs a fait du porte-à-porte à Columbia, en Caroline du Sud, pour lever des fonds pour une cause, en montrant à ceux chez qui ils frappaient une liste de résidents du quartier déjà donateurs. Ils ont trouvé que plus la liste était longue, plus la probabilité que la personne sollicitée contribue à son tour à la campagne était élevée.

Pour les personnes sollicitées, retrouver le nom de leurs amis et voisins sur la liste des donateurs a eu l'effet d'une évidence sociale leur indiquant la marche à suivre. Cependant, si les chercheurs avaient établi une liste avec des noms de parfaits inconnus, les résultats n'auraient pas été aussi concluants. Ainsi, dans une autre expérience, menée dans les années 1960 et décrite une première fois dans le «Journal of Personality and Social Psychology», on demandait à des habitants de la ville de New York de retourner un portefeuille perdu à son propriétaire. Lorsque les personnes sollicitées apprenaient qu'un autre New-Yorkais avait déjà essayé, ils étaient d'autant plus prêts à rendre le service à leur tour. En revanche, si on leur disait que c'était un étranger qui avait tenté de rendre le portefeuille, leur décision n'était affectée ni dans un sens ni dans l'autre.

La leçon que peuvent retenir les dirigeants d'entreprise de ces deux expériences est que la persuasion sera d'autant plus forte qu'elle proviendra de pairs. La science vient appuyer ce que la plupart des vendeurs professionnels savent déjà : les témoignages émanant de clients satisfaits fonctionnent mieux lorsque le client comblé et le prospect se trouvent dans des situations similaires. Cette leçon peut aider un manager à vendre à ses troupes une nouvelle initiative de l'entreprise. Imaginez que vous essayez de rationaliser les processus de travail de votre département alors qu'un groupe de vieux briscards s'y oppose. Plutôt que d'essayer de les convaincre vous-même du bien-fondé de cette décision, demandez à un ancien qui soutient l'initiative de l'appuyer publiquement au cours d'une réunion d'équipe. Le témoignage de ce collègue aura une bien meilleure chance de convaincre le groupe qu'un énième discours du chef. Autrement dit, plus que verticalement, l'influence s'exerce horizontalement.

### Le principe de COHÉRENCE

Les gens agissent en accord avec leurs engagements.

#### Application

Rendez leurs engagements effectifs, publics et volontaires.

Il ne suffit pas que les gens vous apprécient, vous, votre idée ou votre produit, pour que vous soyez en mesure de les persuader ; il faut également qu'ils se sentent impliqués dans ce que vous voulez leur faire faire. Rendre service est une manière efficace de faire d'autrui votre obligé. Il en est une autre, qui est de faire en sorte que la personne s'engage publiquement à votre côté.

Les recherches que j'ai menées démontrent que la plupart des gens, une fois qu'ils prennent parti ou font une déclaration publique en faveur d'un sujet donné, préfèrent rester fidèles à leur engagement. D'autres études viennent appuyer ces résultats et montrent comment même le plus minime et trivial des engagements peut avoir un effet considérable sur des actions futures. Des chercheurs israéliens ont ainsi relaté, dans un article paru en 1983 dans le «Personality and Social Psychology Bulletin», une expérience pour laquelle ils avaient commencé par demander à la moitié des habitants d'une vaste résidence de signer une pétition en faveur de la création d'un centre de loisirs pour les handicapés. La cause était juste et la demande n'engageait pas à grand-chose, si bien que presque tous les habitants sollicités donnaient leur signature. Deux semaines plus tard, lors de la Journée nationale de levée de fonds en faveur des handicapés, c'est l'ensemble des habitants de la résidence qui furent démarchés pour contribuer à cette cause. Un peu plus de la moitié de ceux à qui l'on n'avait pas demandé de signer la pétition donnèrent de l'argent, contre 92% de ceux qui l'avaient signée. Les habitants de la résidence s'étaient sentis obligés de respecter leur engagement parce qu'il était effectif, public et volontaire - trois caractéristiques qu'il importe de considérer séparément.

Nombre de données empiriques montrent qu'un choix effectif - énoncé clairement, écrit ou rendu explicite par quelque autre moyen que ce soit - est nettement plus susceptible d'influer sur la conduite future d'une personne que s'il est gardé pour soi. Dans un article paru en 1996 dans le «Personality and Social Psychology Bulletin», Delia Cioffi et Randy Garner décrivent une expérience au cours de laquelle on a demandé à un groupe d'étudiants en premier cycle universitaire de remplir un formulaire s'ils souhaitaient faire du bénévolat au bénéfice d'un projet de prévention du sida dans des écoles publiques. Dans le même temps, un autre groupe ne devait remplir le formulaire que s'ils ne souhaitaient pas se porter

## DES EXPERTS EN PERSUASION ENFIN EN SÉCURITÉ

**Grâce à des décennies de recherche empirique rigoureuse menée par les spécialistes du comportement, notre compréhension du comment et du pourquoi de la persuasion n'a jamais été aussi étendue, profonde et détaillée. Mais, sur ce sujet, les scientifiques ont eu des prédecesseurs. Aussi ancienne qu'honorale, l'histoire des études sur la persuasion a donné naissance à toute une série de héros et de martyrs.**

William McGuire, spécialiste contemporain, montre dans un des chapitres de la troisième édition du «Handbook of Social Psychology» (Oxford University Press, 1985) que l'étude de l'art de la persuasion s'est épanouie au cours de quatre siècles distincts, disséminés à travers les plus de quatre mille ans d'histoire occidentale documentée. Le premier de ces siècles est celui de Périclès, dans l'Athènes de la Grèce antique, le deuxième se situe à l'époque de la République romaine, le troisième pendant la Renaissance européenne et le quatrième est celui qui vient de s'écouler et qui correspond à la diffusion généralisée de la publicité, de l'information et des campagnes menées dans les médias de masse. Chacune des trois premières périodes d'étude systématique de la persuasion a correspondu avec une éclosion d'accomplissements humains à laquelle le pouvoir en place a brutalement mis fin en tuant les maîtres de cet art. Le philosophe Socrate est probablement l'expert en ce domaine le plus connu à s'être mis à dos les autorités de son époque.

Si la circulation de l'information sur les mécanismes régissant la persuasion est une menace, c'est qu'elle crée un socle de pouvoir entièrement distinct de celui que contrôlent les autorités politiques. Confrontés à une source rivale d'influence, les gouvernements des siècles passés ne s'embarrassaient pas de scrupules pour éliminer les rares individus qui comprenaient vraiment comment faire usage de moyens que les chefs d'Etat n'ont jamais été en mesure de monopoliser, tels qu'un discours savamment tourné, une information stratégiquement délivrée et, surtout, une connaissance intime de la manière dont fonctionne l'esprit humain.

Prétendre que les experts en persuasion n'ont plus besoin de craindre les détenteurs du pouvoir politique reviendrait sans doute à exprimer trop de foi en la nature humaine. Mais, étant donné que la vérité sur la persuasion n'est plus l'apanage de quelques individus brillants et inspirés, les experts en ce domaine peuvent respirer un peu plus librement. En réalité, comme la plupart des personnes au pouvoir cherchent à y rester, il y a fort à parier qu'elles se préoccupent avant tout d'acquérir ces techniques de persuasion plutôt que de les abolir.

volontaires pour le projet. Quelques jours plus tard, lorsque les volontaires se sont présentés pour effectuer leur mission, 74% d'entre eux provenaient du groupe qui avait fait part de sa volonté d'engagement en remplissant le questionnaire.

Pour un manager désireux de persuader un subordonné de faire une chose en particulier, les implications sont claires : obtenez un engagement écrit de sa part. Imaginons que vous souhaitez que votre employé remette ses rapports en temps voulu. Une fois que vous pensez avoir obtenu son accord, demandez-lui de résumer la décision prise dans un mémo qu'il vous enverra. Ce faisant, les chances qu'il tienne son engagement seront fortement accrues, étant donné que, en règle générale, les gens respectent les engagements qu'ils ont formulés par écrit.

La recherche sur la dimension sociale de l'implication indique que les engagements écrits acquièrent une force supplémentaire lorsqu'ils sont rendus publics. Dans une expérience classique, décrite en 1955 dans le «Journal of Abnormal and Social Psychology», des étudiants en premier cycle universitaire devaient évaluer la longueur de lignes projetées sur un écran. Certains devaient écrire leurs réponses sur une feuille de papier qu'ils signaient et remettaient ensuite au chercheur. D'autres notaient leurs réponses sur une ardoise magique et les effaçaient tout de suite après. Un troisième groupe devait garder ses réponses dans la tête.

Les chercheurs présentaient ensuite aux trois groupes des éléments prouvant que leurs choix initiaux étaient sans doute erronés. Ceux qui n'avaient partagé leurs estimations avec personne étaient les plus susceptibles de réviser leur jugement initial, suivi du groupe qui avait noté ses réponses sur l'ardoise magique, un peu plus enclin cependant à défendre ses estimations. Enfin, le groupe de ceux qui avaient signé et remis leur feuille aux chercheurs s'est révélé être, et de loin, le plus réfractaire à toute réévaluation de ses réponses.

Cette expérience souligne à quel point la plupart des gens tiennent à paraître cohérents face aux autres. Considérons de nouveau le cas de l'employé qui remet ses rapports en retard. Conscient de la force de ce désir de constance, vous devriez, une fois que vous l'aurez convaincu du besoin de rendre ses rapports à l'heure, renforcer son engagement en vous assurant qu'il devient public. Ce qui peut se faire, par exemple, en envoyant un e-mail à l'employé disant : «Ta proposition est exactement ce dont nous avons besoin. Je l'ai partagée avec Diane à la fabrication et Phil aux expéditions, qui ont trouvé qu'elle allait dans le bon sens.» Quelle que soit la manière dont ces engagements sont formalisés, ils ne devraient jamais être comme ces bonnes résolutions de Nouvel An que les gens s'empressent d'abandonner dans l'ignorance générale. Ils doivent être rendus publics et visibles de tous.

Ecrits il y a plus de 300 ans, ces vers de Samuel Butler expliquent bien pourquoi les engagements doivent être librement consentis pour durer et être effectifs : «Qui obtempère contre son gré/D'opinion n'aura pas changé.» Si une promesse est imposée ou extorquée, ce n'est plus un engagement, c'est un indésirable fardeau. Si votre supérieur hiérarchique faisait pression sur vous pour que vous donniez de l'argent à un candidat politique, seriez-vous plus susceptible de voter pour cette personne dans l'intimité de l'isoloir? Vraisemblablement pas. Pire, même, dans leur livre «Psychological Reactance» (Academic Press), paru en 1981, Sharon S. Brehm et Jack W. Brehm présentent des données qui suggèrent que vous opteriez au contraire pour le candidat adverse en réaction à la pression exercée par votre manager.

Ce genre de réaction peut également se produire au bureau. Revenons-en à notre employé retardataire. Si vous voulez qu'il change durablement, plutôt que de le menacer ou de faire usage de toutes sortes de tactiques contre-productives l'obligeant à se soumettre, trouvez une chose qu'il valorise d'un point de vue professionnel – l'amour du travail bien fait, peut-être, ou l'esprit d'équipe – et montrez-lui comment la remise en temps et en heure de ses rapports va dans le même sens. Cela fournira à l'employé de bonnes raisons de s'améliorer et, qui plus est, des raisons qu'il peut faire siennes. Et comme il se les sera appropriées, elles continueront à guider son comportement même quand vous aurez le dos tourné.

Mais il existe une explication plus juste : étant donné la complexité de nos vies, à l'heure actuelle, un expert savamment sélectionné est l'équivalent d'un raccourci précieux et efficace pour prendre les bonnes décisions. De fait, certaines questions, qu'elles soient légales, financières, médicales ou techniques, requièrent des connaissances tellement pointues pour pouvoir y répondre que nous n'avons pas d'autre choix que de nous en remettre à des experts.

Puisqu'il y a de bonnes raisons de s'en remettre à des experts, les dirigeants devraient constituer leur propre expertise avant de prétendre pouvoir exercer la moindre influence sur autrui. Assez souvent, cependant, les gens pensent à tort que les autres ont conscience de leur expérience et qu'ils l'apprécient à sa juste valeur. C'est ce qui s'est produit dans un hôpital où j'effectuais une mission avec quelques collègues. Les kinésithérapeutes étaient contrariés parce qu'un nombre très élevé de patients victimes d'un AVC cessaient de faire les exercices physiques prescrits dès

**ASSEZ SOUVENT, LES GENS  
PENSENT À TORT QUE LES  
AUTRES ONT CONSCIENCE  
DE LEUR EXPÉRIENCE ET QU'ILS  
L'APPRÉCIENT À SA JUSTE VALEUR.**

### Le principe D'AUTORITÉ

Les gens s'en remettent aux experts.

#### Application

Faites état de votre expertise; ne supposez pas qu'elle soit évidente.

Il y a deux mille ans, le poète latin Virgile offrait ce conseil simple à ceux qui désiraient faire le bon choix : «Fiez-vous à l'expert.» Conseil avisé ou pas, toujours est-il que c'est ce que font les gens. Par exemple, lorsque les médias présentent le point de vue d'un expert reconnu sur un sujet donné, l'effet sur l'opinion publique est considérable. Ainsi, une étude menée en 1993 et décrite dans «Public Opinion Quarterly» a montré qu'il suffisait que le «New York Times» publie un article reprenant le point de vue d'un expert pour que l'opinion publique bouge de 2% dans l'ensemble du pays. Mieux encore, des chercheurs, écrivant en 1987 dans «American Political Science Review», ont constaté que, lorsque le point de vue de l'expert était relayé par une chaîne de télévision nationale, l'opinion publique pouvait bouger de 4%. Un cynique pourrait soutenir que ces chiffres ne font qu'illustrer la propension générale du public à la soumission et à la docilité.

qu'ils quittaient l'hôpital. Le personnel soignant avait beau leur chanter sur tous les tons qu'il était crucial de continuer à faire les exercices chez eux pour retrouver pleinement leur motricité, le message ne passait pas.

Des entretiens menés auprès de quelques patients nous ont permis de cerner l'origine du problème. Si ceux-ci savaient pertinemment que les médecins bénéficiaient d'une solide formation, en revanche, ils ignoraient comment avaient été formés ces kinésithérapeutes qui les poussaient à faire de l'exercice. La solution à ce problème a été simple : nous avons tout simplement demandé au kinésithérapeute en chef de mettre en évidence sur les murs des salles de rééducation toutes les distinctions honorifiques, les diplômes et certifications de son équipe. Les résultats ont été saisissants : le taux de suivi des plans d'exercices a bondi de 34% sans jamais redescendre par la suite.

Ce que nous avons trouvé particulièrement satisfaisant n'a pas seulement été le résultat quantitatif

obtenu, mais aussi la façon d'y parvenir. Nul besoin d'inventer quoi que ce soit, de dépenser des ressources ou de consacrer du temps au déploiement de la solution. Aucun patient n'a été dupé ni contraint ; l'*information* mise à leur disposition les a tout simplement amenés à respecter ce qu'on attendait d'eux. L'expertise de l'équipe soignante était bien réelle. Nous n'avons fait que la rendre plus visible.

La tâche est cependant un peu plus compliquée pour les managers qui veulent asseoir leur expertise. Ils ne peuvent pas se contenter d'accrocher leurs diplômes au mur et d'attendre que tout le monde les remarque. Il leur faut se montrer un peu plus subtils. En dehors des Etats-Unis, la première fois qu'ils se retrouvent, les gens ont l'habitude de passer un peu de temps ensemble dans un cadre informel avant de parler business. Souvent, ils se retrouvent pour dîner la veille de leur réunion ou de leur négociation. Ce genre de cadre peut faciliter la discussion et aider à aplatis-

## TROMPER SES COLLÈGUES POUR LES FAIRE OBTEMPÉRER N'EST PAS SEULEMENT MORALEMENT RÉPÉHENSIBLE, C'EST AUSSI IMPRUDENT.

des différends marqués – rappelez-vous les résultats des recherches menées sur l'appréciation et la ressemblance – mais il offre aussi l'occasion d'asseoir son expertise. Peut-être suffira-t-il de raconter une anecdote à propos de la résolution d'un problème similaire à celui à l'ordre du jour de la réunion du lendemain. Ou peut-être le dîner sera-t-il l'occasion de décrire les années passées à acquérir la maîtrise d'une discipline complexe – non pas en vous vantant, mais par petites touches placées ça et là dans la conversation.

Malgré tout, il est vrai que l'on n'a pas toujours le temps d'apprendre à se connaître. Mais, au cours des échanges qui précèdent la plupart des réunions, on peut glisser de façon naturelle dans la conversation un mot sur son parcours ou son expérience. Cette communication initiale d'informations personnelles vous donne une chance de vous poser en expert dès le départ, si bien que, lorsque l'on finit par aborder le sujet à l'ordre du jour, vos interventions se verront accueillies avec tout le respect qu'elles méritent.

### Le principe de RARETÉ

**Plus une chose est rare, plus les gens en veulent.**

#### Application

**Mettez en avant des bénéfices uniques et des informations exclusives.**

On ne compte plus les études qui démontrent que plus un bien est rare, plus il est valorisé. Une information capitale pour les managers qui peuvent appliquer ce principe en se servant de l'équivalent organisationnel des offres spéciales ou à durée limitée et des stocks restreints. Prévenir un collègue en toute franchise de la fermeture imminente d'une fenêtre d'opportunité – celle de bénéficier de l'écoute de son supérieur hiérarchique avant, disons, son départ en vacances – peut, de manière très efficace, pousser la personne à agir.

Les managers peuvent aussi apprendre des commerçants à présenter leurs offres non pas en termes de gain potentiel, mais de risque encouru en l'absence de réaction. Le pouvoir des messages faisant ainsi appel à «l'aversion à la perte» a été démontré dans une étude de 1988 portant sur des propriétaires de maison en Californie, rapportée dans le «Journal of Applied Psychology». Alors que l'on avait expliqué à la moitié du groupe que s'ils isoleraient totalement leur habitation, ils économiseraient quotidiennement un certain montant, à l'autre l'on avait dit que s'ils ne faisaient rien, ils perdraient la même somme chaque jour. Résultat : le nombre de foyers choisissant d'isoler leur maison a été nettement supérieur dans le deuxième groupe. Le même phénomène s'observe en entreprise. Selon une étude de 1994 parue dans la revue «Organizational Behavior and Human Decision Processes», les pertes potentielles pèsent bien plus lourd dans les décisions des managers que les gains éventuels.

Lorsqu'ils présentent une offre, les dirigeants devraient aussi garder à l'esprit qu'une information exclusive a plus de poids que des données amplement disponibles. Amram Knishinsky, un de mes anciens doctorants, a fait sa thèse sur le mécanisme de décision d'achat des acheteurs de viande de bœuf en gros. Il a constaté qu'ils commandaient deux fois plus de viande quand on leur disait qu'à cause des conditions météo à l'étranger, la viande de bœuf importée serait plus difficile à trouver à court terme. Et, lorsqu'on leur précisait qu'ils étaient seuls à détenir cette information, leurs commandes bondissaient de 600%.

Le pouvoir de persuasion de l'exclusivité peut être mis au service de n'importe quel manager en possession d'informations que tout le monde n'a pas et qui viennent appuyer une idée ou une initiative qu'il ou elle voudrait que l'organisation adopte. La prochaine fois que ce genre d'information arrivera

sur votre bureau, rassemblez les acteurs clés de votre société. L'information en elle-même manque peut-être d'intérêt, il n'empêche : l'exclusivité lui donnera un certain brillant. Montrez le document aux membres de votre équipe et dites-leur : «Ce rapport vient de tomber sur mon bureau. Il ne sera pas diffusé avant la semaine prochaine, mais je voudrais vous donner l'opportunité de le découvrir en avant-première.» Vous n'aurez plus qu'à regarder vos subordonnés se pencher dessus avec avidité.

Permettez-moi d'insister ici sur un point qui devrait être évident. Aucune offre d'exclusivité, aucun appel à agir dans l'immédiat sous peine de laisser passer une opportunité ne doit être proféré à moins d'être vrai. Tromper ses collègues pour les faire obtempérer n'est pas seulement moralement répréhensible, c'est aussi imprudent. Si la tromperie est avérée – comme elle le sera certainement – cela étouffera tout l'enthousiasme que votre proposition aura pu déclencher. Et incitera à la malhonnêteté envers le tricheur. Rappelez-vous la règle de la réciprocité.

### ET POUR TOUT METTRE EN MUSIQUE

Ces six principes de persuasion n'ont rien d'abscons ou d'obscur. De fait, ils permettent de formaliser de façon claire notre compréhension intuitive de la manière dont les gens évaluent l'information et prennent des décisions. Ces principes sont donc aisés à saisir pour la plupart des individus, y compris ceux qui n'ont aucune formation en psychologie. Cependant, mon expérience d'animateur de séminaires et d'ateliers m'a montré que deux points méritent d'être soulignés.

Tout d'abord, bien que ces six principes et leur application puissent être discutés séparément par souci de clarté, ils demandent à être utilisés conjointement pour que leur impact soit maximisé. Par exemple, lorsque j'ai abordé la question de l'expertise, j'ai suggéré que les managers tirent prétexte de conversations informelles pour asseoir leurs connaissances. Mais ces conversations sont autant l'occasion de glaner des informations que d'en partager. Alors qu'au cours d'un dîner, vous faites savoir à votre interlocuteur que vous possédez les compétences et l'expérience requises pour résoudre une problématique business donnée, vous pouvez aussi apprendre à le connaître, découvrir d'où il vient, ce qu'il aime, ce qui lui déplaît – autant d'informations qui vous aideront à identifier vos points communs et à complimenter la personne avec sincérité. En faisant montre de votre expertise tout en nouant un lien, vous doublez votre pouvoir de persuasion. Enfin, si vous parvenez à convaincre votre interlocuteur, vous incitez sans doute d'autres personnes à soutenir votre idée grâce au pouvoir de persuasion de la preuve sociale.

L'autre point que je tiens à souligner est que les règles éthiques s'appliquent tout autant à la science

de l'influence sociale qu'à d'autres domaines technologiques. Non seulement il est moralement condamnable de tromper ou de contraindre les gens pour les amener à consentir, mais c'est déconseillé d'un point de vue pratique. Les pratiques malhonnêtes ou basées sur la pression ne fonctionnent qu'un temps, et ce, dans le meilleur des cas. Les effets à long terme, eux, sont délétères, surtout au sein d'une organisation qui ne peut bien fonctionner sans un socle solide de confiance et de coopération.

Ce point est illustré avec force par l'exemple suivant qu'une cheffe de département d'un gros fabricant de tissus m'a relaté au cours d'un atelier que je dirigeais. Le vice-président de sa société arrachait des promesses publiques à ses chefs de départements en les manipulant à l'extrême. Au lieu de donner à ses subordonnés du temps pour discuter de sa proposition ou pour y réfléchir, il venait les voir chacun dans leur bureau au moment de la journée où ils étaient les plus affairés et leur décrivait par le menu et en prenant son temps tous les avantages de son idée. Puis il fondait sur sa proie. «Ça compte vraiment beaucoup pour moi que tu me suives sur ce projet, lui disait-il. Puis-je compter sur toi?» Intimidés, épouisés et impatients de chasser l'intrus de leur bureau pour pouvoir se remettre à travailler, les chefs de département finissaient invariably par accéder à ses demandes. Mais, comme cet assentiment n'était pas spontané, les chefs de départements ne donnaient jamais suite, si bien qu'à chaque fois, les initiatives du vice-président déraillaient ou tournaient court.

Cette histoire avait beaucoup impressionné les autres participants à l'atelier, certains ayant été étonnés d'y reconnaître leur propre comportement manipulateur. Mais c'est l'expression sur le visage de la cheffe de département racontant les failles en cascade de son supérieur hiérarchique qui avait interloqué tout le monde : elle souriait.

**JE N'AURAIS RIEN TROUVÉ DE MIEUX** à dire pour illustrer avec efficacité que toute instrumentalisation des principes de l'influence sociale à des fins de tromperie ou de contrainte est moralement condamnable et ne peut mener que dans une impasse, alors que les mêmes principes, utilisés à bon escient, peuvent guider les décisions dans la bonne direction. Une réelle expertise, des obligations de réciprocité incontestables, d'authentiques points communs, une vraie preuve sociale, des informations effectivement exclusives et des engagements librement obtenus peuvent amener à faire des choix mutuellement bénéfiques. Et toute approche bénéfique à l'ensemble des parties prenantes ne peut qu'être bonne pour le business, ne croyez-vous pas? Bien sûr, je ne veux pas vous mettre la pression, mais, si vous êtes d'accord, cela me ferait très plaisir que vous me rédigiez un mémo à ce sujet! ☺

 **Au moment de la rédaction de cet article, l'auteur occupait les fonctions suivantes :**

**ROBERT B. CIALDINI** est professeur émérite de psychologie et marketing à l'université d'Etat d'Arizona et président du cabinet de conseil Influence at Work.