

## Introduction

# COLLERA, COLLERA PAS ?

---

Vous ne devinerez jamais ce qui est arrivé à l'ami d'un ami – Dave, pour ne pas le nommer. Il se trouvait à Atlanta pour un rendez-vous important avec des clients. La réunion achevée, il lui restait un peu de temps avant de prendre son avion et il a décidé de s'arrêter dans un bar.

Il venait de finir son premier verre lorsqu'une séduisante jeune femme s'est approchée de lui et lui a demandé si elle pouvait lui offrir quelque chose à boire. Surpris mais flatté, il a accepté. La jeune femme est allée chercher deux verres au bar – un pour elle, l'autre pour lui. Merci, lui a-t-il dit avant de prendre une gorgée. Et après ça, le trou noir.

Jusqu'à ce qu'il se réveille, comateux, étendu dans la baignoire d'une chambre d'hôtel, le corps recouvert de glace.

Paniqué, il a regardé autour de lui, essayant de se rappeler où il était et ce qu'il faisait là. C'est alors qu'un petit papier a attiré son attention :

**SURTOUT, NE BOUGEZ PAS. TÉLÉPHONEZ AUX URGENCES.**

Un téléphone portable était posé sur une petite table à côté de la baignoire. Il l'a attrapé et tant bien que mal, les doigts engourdis par le froid, a composé le numéro des urgences. À l'autre bout du fil, la standardiste ne manifesta pas la moindre surprise. « Monsieur,

pourriez-vous s'il vous plaît tendre lentement le bras derrière vous ? Vous sentez quelque chose ? Une sonde dans le bas de votre dos ? »

Inquiet, il a fait ce qu'elle lui demandait. Pas de doute, la sonde était bien là.

« Surtout, ne paniquez pas, Monsieur », a repris la jeune femme. « On vient de vous enlever un rein. Vous êtes victime d'un réseau de trafiquants d'organes qui sévit dans la ville. L'ambulance est en route. Attendez-les et surtout ne bougez pas. »

Vous venez de lire une des légendes urbaines les plus populaires des quinze dernières années. Comme toute légende urbaine qui se respecte, elle débute par : « Un ami d'un ami... » Avez-vous remarqué que la vie des amis de vos amis est toujours plus palpitante que la vie de vos amis ?

La légende du « rein volé » ne vous est sans doute pas inconnue. Il en circule des centaines de versions qui exploitent, toutes, les trois mêmes ressorts dramatiques : 1) une boisson droguée, 2) une baignoire remplie de glace et 3) un rein volé. Ainsi, version moralisatrice de la chose, de l'homme marié qui fait monter une prostituée dans sa chambre d'hôtel à Las Vegas.

Imaginons maintenant que vous refermiez ce livre et que vous alliez vous promener une heure. En rentrant, vous décrochez votre téléphone pour raconter l'histoire à un ami, sans la relire. Il est probable que vous n'aurez aucun mal à la lui narrer. Vous oublierez peut-être que le voyageur était à Atlanta pour « un rendez-vous avec des clients », mais quelle importance ?

Le « rein volé » est une histoire qu'on n'oublie pas. Une histoire qui « colle ». On la comprend, on s'en souvient et on peut la raconter. Et, pour peu que nous y accordions foi, il n'est pas exclu qu'elle modifie à tout jamais notre comportement – en tout cas pour ce qui est d'accepter des boissons des mains de séduisantes créatures.

Comparons à présent cette histoire au passage ci-dessous, tiré du magazine d'informations d'une organisation caritative : « La constitution de communautés au sens large », débute l'article, « se prête

par nature à une équation de retour sur investissement qui peut être reproduite en s'appuyant sur les pratiques existantes », pour préciser quelques lignes plus loin : « Le fait que les organisations donatrices doivent souvent, par souci de transparence, procéder à un ciblage ou à la classification par catégories des sommes octroyées est un facteur qui limite le flux de ressources vers notre organisation<sup>1</sup>. »

Fermez ce livre, allez vous promener une heure... et puis non, inutile d'aller vous promener ; téléphonez tout de suite à votre ami pour lui expliquer ce que vous venez de lire. Bonne chance !

Une légende urbaine et quelques lignes mal écrites sorties de leur contexte : la comparaison, nous vous l'accordons, était biaisée. Il n'empêche : ces deux exemples peuvent être considérés comme les pôles extrêmes d'une échelle de « mémorabilité ». De quel côté de la balance penchent les informations et communications diverses qui vous arrivent chaque jour dans le cadre de votre travail ? Pas du côté de la légende urbaine, nous en mettrions notre main à couper !

Peut-être ne faudrait-il pas s'en étonner et y voir un phénomène naturel : certaines idées seraient intrinsèquement intéressantes et d'autres intrinsèquement inintéressantes. Une bande de voleurs d'organes – intrinsèquement intéressant ! La stratégie financière d'une organisation caritative – intrinsèquement ennuyeux ! Le débat nature/culture, inné/acquis, en quelque sorte, appliqué aux idées : les idées naissent-elles intéressantes ou les rend-on intéressantes ?

Ce livre, vous l'aurez deviné, fait le pari de l'acquis.

Comment, donc, nourrir des idées pour qu'elles fassent leur chemin ? Car n'est-ce pas le lot quotidien de milliers d'entre nous : donner du poids à nos idées, essayer de « les faire passer » ? Un professeur de biologie explique pendant une heure la mitose à sa classe et une semaine plus tard, trois élèves seulement s'en souviennent. Un manager fait un discours sur sa nouvelle stratégie devant un parterre de collaborateurs qui opinent de la tête avec enthousiasme et le lendemain, c'est toujours l'ancienne qu'on met en œuvre sans sourciller.

Les bonnes idées ont souvent du mal à vivre leur vie... alors que des légendes aussi ridicules que celle du « rein volé » traversent le temps et les frontières comme par magie.

Pourquoi ? Est-ce simplement parce que les reins volés font davantage recette que d'autres sujets ? Ou bien est-il possible de faire circuler une vraie idée, une idée de valeur, avec la même efficacité que cette histoire inventée de toutes pièces ?

## VOUS PRENDREZ BIEN UN PEU DE POP-CORN ?

Art Silverman contemplait un sac de pop-corn<sup>2</sup>. Ce n'était pas d'hier que les fumées de la margarine avaient envahi son bureau. Mais grâce aux recherches de l'organisme pour lequel il travaillait, Silverman savait que le pop-corn posé sur son bureau était mauvais pour la santé. Très mauvais, même. Sa mission : trouver un moyen de communiquer ce message aux innocents spectateurs des salles obscures en Amérique.

Silverman travaillait pour le Center for Science in the Public Interest (CSPI), un organisme à but non lucratif ayant pour mission d'éduquer les consommateurs américains en matière de nutrition. Il venait de recevoir les résultats d'analyse de sacs de pop-corn collectés dans une douzaine de cinémas de trois grandes villes américaines. Des résultats qui avaient surpris tout le monde.

L'analyse indiquait qu'un sac de pop-corn contenait 37 grammes de graisses saturées alors que le ministère de l'Agriculture recommande une consommation maximale de 20 grammes par jour.

La faute en revenait à l'huile de noix de coco que les cinémas utilisent pour faire sauter leur pop-corn. L'huile de noix de coco présente en effet un certain nombre d'avantages par rapport aux autres huiles. Elle donne aux grains de maïs soufflé une jolie texture soyeuse et libère

un arôme plus agréable et plus naturel. Malheureusement, comme on venait de le découvrir, elle déborde aussi de graisses saturées.

La portion posée sur le bureau de Silverman – susceptible d'être grignotée entre les repas – renfermait à elle seule près de deux jours de graisses saturées. Et ces 37 grammes étaient contenus dans une portion *moyenne*. Autant dire qu'un seau de pop-corn d'une taille honnête dépassait allègrement les 100 grammes.

Toute la difficulté, comme Silverman en avait conscience, résidait dans le fait que peu de consommateurs savent ce que « 37 grammes de graisses saturées » signifie. En règle générale, nous ne mémorisons pas les apports journaliers recommandés par les autorités sanitaires. 37 grammes, c'est bien ou mal ? Et même si nous sentons confusément que ce n'est pas bon, nous nous demandons si c'est « mauvais mauvais » (comme le tabac) ou « mauvais normal » (comme un biscuit ou un milk-shake).

Sans compter que les mots « 37 grammes de graisses saturées » étaient suffisamment rébarbatifs en eux-mêmes pour faire fuir les consommateurs. « Les graisses saturées, ça n'excite personne, se disait Silverman. C'est sec, théorique, tout le monde s'en moque. »

Pour faire passer son message, Silverman aurait pu avoir recours à une comparaison visuelle – par exemple, une campagne de publicité comparant le montant de graisses saturées dans le pop-corn et l'apport journalier recommandé par le ministère de l'Agriculture. Un diagramme en bâton, avec une colonne deux fois plus haute que l'autre.

Mais cela avait quelque chose de trop scientifique. Trop rationnel. Alors que, d'une certaine manière, la quantité de graisse contenue dans ce pop-corn, elle, n'était absolument pas rationnelle. Elle avait quelque chose d'extravagant. Il fallait que la forme du message du CSPI fasse éclater cette extravagance.

Silverman a trouvé une solution.

Le 27 septembre 1992, le CSPI organisa une conférence de presse. Leur message : « Une portion moyenne de pop-corn vendue dans un cinéma de quartier contient plus de graisses dangereuses pour les

artères qu'un petit-déjeuner avec des œufs au bacon, un déjeuner composé d'un Big Mac et de frites et un dîner avec steak et garniture – le tout additionné ! »

Le CSPI ne lésina pas sur les visuels – une table ployant sous les bombes graisseuses attendait les caméras de télévision. Toute une journée d'alimentation déséquilibrée réunie sur une table. Et toutes ces graisses saturées – bourrées dans un malheureux sac de pop-corn.

L'histoire fit immédiatement sensation et eut les honneurs des grandes chaînes de télévision et des grands quotidiens du pays. Les présentateurs vedettes Leno et Letterman firent assaut de blagues sur le pop-corn gorgé de graisse et les journalistes de la presse écrite en firent leurs choux gras : « Lumière, Moteur, Cholestérol ! », « Le pop-corn, star de la graisse ».

Et l'idée colla. Les consommateurs, dégoûtés par ce qu'ils découvriraient, se mirent à éviter le pop-corn comme la peste. Les ventes s'effondrèrent. Le personnel des cinémas, bombardé de questions par les spectateurs, devint imbattable sur les mérites comparés des modes de cuisson du pop-corn. Quelque temps plus tard, la plupart des grandes chaînes de cinéma du pays – à commencer par United Artists, AMC et Loews – annonçaient qu'elles n'utiliseraient plus d'huile de noix de coco.

## DE L'ADHÉRENCE

C'est la *success story* d'une idée. Mieux encore, la *success story* d'une vraie idée. Les collaborateurs du CSPI détenaient des connaissances qu'ils devaient transmettre. Ils ont trouvé une façon de communiquer cette idée pour que les autres l'écoutent et s'y intéressent. Et l'idée a collé – exactement comme l'histoire du « rein volé ».

Le pari, pourtant, était loin d'être gagné. L'histoire « Le pop-corn vendu dans les cinémas est gras » manquait de l'attrait macabre du

gang de voleurs d'organes. Personne ne se réveillait dans une baignoire pleine de glace. L'histoire n'était pas sensationnelle ni même divertissante ou drôle. Et l'information en question ne pouvait compter sur aucun réseau naturel de solidarité : combien sommes-nous à nous tenir au courant des dernières nouvelles du pop-corn ? Pas de gens célèbres, pas de mannequins vedettes ni d'adorables chiots dans l'affaire.

En d'autres termes, l'idée du pop-corn ressemblait beaucoup aux idées qui sont notre lot quotidien ; des idées intéressantes mais pas sensationnelles, des idées vraies mais pas renversantes, importantes mais pas vitales. À moins de travailler dans la publicité ou les relations publiques, vous ne disposez sans doute pas de beaucoup de ressources pour soutenir vos idées. Pas de millions de dollars de budget ni d'équipe de professionnels de l'influence. Vos idées ne peuvent compter que sur leurs propres mérites.

Nous avons écrit ce livre pour vous aider à donner de l'adhérence à vos idées. De l'adhérence, c'est-à-dire que vos idées soient comprises et qu'on s'en souvienne, et qu'elles aient un impact durable en ce sens qu'elles modifient les opinions ou le comportement de votre public.

Pourquoi diable, nous demanderez-vous, faudrait-il que nos idées « collent » ? De fait, la grande majorité de nos communications quotidiennes ne requiert pas cette qualité d'adhérence. « Passe-moi la sauce » n'a pas besoin d'être mémorable. Lorsque nous parlons à nos amis de nos problèmes relationnels, notre but n'est pas d'avoir un impact durable.

Toutes les idées, donc, ne valent pas qu'on s'en souvienne. Nos interlocuteurs nous disent généralement avoir besoin de « faire passer une idée » d'une fois par mois à une fois par semaine en moyenne, soit douze à cinquante-deux fois par an. Pour les managers, il s'agit de « grandes idées » concernant de nouvelles orientations stratégiques et de nouveaux comportements. Les enseignants, pour leur part, essayent de transmettre à leurs élèves des thèmes et des tendances – le genre de thèmes et de façons de penser qui perdureront

longtemps après que les faits individuels se sont évanouis. Les éditorialistes s'efforcent d'avoir une influence sur les opinions politiques de leurs lecteurs. Les responsables religieux veulent faire partager leur sagesse spirituelle à leurs fidèles. Les organisations caritatives cherchent à convaincre bénévoles et donateurs de donner de leur temps et de l'argent pour une cause valable.

Comment ne pas s'étonner, dès lors, du peu d'attention accordé à cette problématique de l'adhérence des idées ? En matière de communication, les conseils que nous recevons portent le plus souvent sur la façon de transmettre le message : « Tenez-vous droit, établissez le contact visuel avec votre public, utilisez vos mains comme ci ou comme ça. Exercez-vous, exercez-vous, exercez-vous (mais ne donnez pas l'impression d'avoir appris votre leçon par cœur). » Parfois, on nous indique comment structurer notre discours : « Dites-leur ce que vous allez leur dire. Dites-leur, et puis dites-leur ce que vous leur avez dit. » Ou : « Commencez par attirer leur attention – racontez une blague ou une anecdote. »

Un autre type encore de conseil porte sur la connaissance du public auquel on va s'adresser : « Trouvez ce qui est important pour vos auditeurs, pour pouvoir adapter votre communication. » Et enfin, la rengaine la plus courante dans le domaine du conseil en communication : « Répétez, répétez, répétez. »

Tous ces conseils ont leurs mérites sauf peut-être le dernier. (Si vous devez dire dix fois la même chose à quelqu'un, c'est sans doute que l'idée n'était pas très bien conçue. Aucune légende urbaine n'a besoin d'être répétée dix fois). Cela étant, ils présentent tous le même défaut flagrant : ils ne sont d'aucune aide à Art Silverman lorsqu'il essaye de trouver la meilleure façon d'expliquer pourquoi le pop-corn vendu dans les cinémas est *réellement* mauvais pour la santé.

Silverman sait très certainement qu'il doit établir un contact visuel avec ses interlocuteurs et s'entraîner. Mais, précisément, s'entraîner à transmettre quel message ? Il connaît son public – les consommateurs qui aiment le pop-corn et qui ne sont pas conscients de sa



nocivité réelle. Alors, quel message leur communique-t-il ? Pour compliquer encore les choses, Silverman savait qu'il ne pourrait se permettre le luxe de la répétition : il n'avait droit qu'à un seul essai pour intéresser les médias à son histoire.

Prenons un autre exemple, celui d'une institutrice. Elle connaît son objectif : enseigner le programme défini par le ministère de l'Éducation. Elle connaît son public : des élèves de sept ans possédant un certain bagage de connaissances et de compétences. Elle sait comment s'exprimer efficacement : c'est une virtuose de la posture, de la diction et du contact visuel. Objectif, public, forme : tout cela est parfaitement clair et défini. Il en va bien différemment de la conception du message proprement dit. Les élèves doivent comprendre la mitose – parfait, et puis ? Il y a des centaines de façons d'enseigner la mitose. Laquelle marquera durablement les élèves ? Et comment le savoir à l'avance ?

## NAISSANCE D'UN LIVRE

La question, donc, est la suivante : comment conçoit-on une idée qui colle ?

Il y a quelque temps de cela, nous nous sommes rendu compte – nous, les frères Chip et Dan – que cela faisait une dizaine d'années que nous travaillions chacun de notre côté à percer les arcanes d'un seul et même mystère : pourquoi certaines idées vivent et d'autres meurent ?

Passionné par l'enseignement, Dan avait cofondé une maison d'édition, Thinkwell, qui posait une question relevant d'une certaine forme d'hérésie : si vous deviez créer un manuel de zéro, en utilisant la vidéo et la technologie en lieu et place de texte, comment le feriez-vous ? En tant que directeur éditorial de Thinkwell, Dan avait longuement réfléchi avec son équipe à la meilleure façon d'enseigner des matières comme l'économie, la biologie, l'arithmétique et la physique. Il avait

eu l'occasion de travailler avec certains des enseignants les plus efficaces et les plus aimés du pays ; le professeur de calcul, comique à ses heures perdues ; le professeur de biologie élu Meilleur Professeur de l'année ; le professeur d'économie qui était aussi aumônier et auteur dramatique. Dans le cadre de ses activités pour Thinkwell, Dan s'était ainsi mis à l'école « d'enseignants d'excellence ». Et il a découvert que si chaque enseignant possède son propre style, leurs méthodologies éducatives sont presque identiques.

Chip, professeur à l'université de Stanford, avait pour sa part passé une dizaine d'années à se demander pourquoi il arrive que de mauvaises idées triomphent sur le marché des idées. Comment une « fausse » idée peut-elle supplanter une vraie idée ? Et pourquoi certaines idées se diffusent-elles mieux que d'autres ? Pour essayer de résoudre le mystère, il s'est immergé dans le domaine des idées qui « collent naturellement » telles que les légendes urbaines et les théories du complot. Au fil des années, il est devenu désagréablement familier de certaines des histoires les plus répugnantes et les plus absurdes des annales des idées. Il les a toutes entendues. En voici un tout petit échantillon :

- Le « Kentucky fried rat » : toute histoire qui parle de rats et de restauration rapide a des chances de succès.
- Le Coca-Cola ronge les os. Cette peur est très forte au Japon mais à ce jour, le pays n'a pas eu à connaître d'épidémie d'ados gélatineux.
- Si vous faites un appel de phares à une voiture dont les feux sont éteints, le membre d'un gang vous tuera.
- La Grande Muraille de Chine est la seule réalisation humaine visible depuis l'espace. (La Muraille est très longue, c'est vrai, mais pas très large. Réfléchissez deux minutes : si la Grande Muraille était visible, la première autoroute venue le serait aussi, de même, sans doute, qu'un certain nombre d'hypermarchés.)
- L'être humain utilise seulement 10 % de son cerveau. (Si cela était vrai, on s'inquiéterait sans doute beaucoup moins des accidents cérébraux.)

Chip, avec ses étudiants, a passé des centaines d'heures à collecter, coder et analyser les idées qui adhèrent naturellement : légendes urbaines, rumeurs de guerre, proverbes, théories du complot et blagues. Si les légendes urbaines sont des inventions, les idées naturellement adhésives, elles, recèlent souvent un fond de vérité. À commencer par la catégorie la plus ancienne de toutes peut-être : les proverbes – ces trésors de sagesse qui se perpétuent souvent par-delà les siècles et les frontières. On trouve par exemple des versions du proverbe « Il n'y pas de fumée sans feu » dans plus de cinquante-cinq langues.

Pour étudier les idées qui collent naturellement, Chip a conduit plus de quarante expériences avec plus de 1 700 participants sur des sujets comme :

- Pourquoi les prophéties de Nostradamus sont-elles toujours lues 400 ans après avoir été écrites ?
- Pourquoi les histoires réunies dans le best-seller *Petites Douceurs pour l'âme* marquent-elles ceux qui les lisent ?
- Pourquoi les remèdes de charlatans connaissent-ils toujours un tel succès ?

Il y a quelques années, Chip a pris en charge un nouveau cours à Stanford, « Créer des idées qui collent ». L'hypothèse sous-jacente était que si nous parvenions à comprendre ce qui rend certaines idées naturellement adhésives, nous pourrions peut-être nous aussi concevoir des idées qui marquent et qui durent. À ce jour, quelques centaines d'étudiants ont assisté à son cours, étudiants promis aux carrières les plus diverses : dirigeants d'entreprises, analystes politiques mais aussi stylistes ou réalisateurs.

Pour parachever l'histoire des frères Heath, ajoutons qu'en 2004 il nous est apparu que nous nous intéressions au même problème sous des angles différents. Chip avait exploré et enseigné les ingrédients des idées qui durent. Dan avait essayé de définir des méthodes concrètes pour rendre des idées adhésives. Chip avait comparé le

succès de différentes légendes urbaines et anecdotes. Dan avait comparé le succès de différentes leçons de mathématiques et de gouvernement. Chip était le chercheur et l'enseignant. Dan, le praticien et l'écrivain. (Et puis nous savions que nos parents seraient heureux que nous passions davantage de bons moments ensemble.)

Nous voulions démontrer le mécanisme des idées qui collent – naturelles et fabriquées – pour le comprendre. Qu'est-ce qui rend les légendes urbaines aussi irrésistibles ? Pourquoi certaines leçons de chimie fonctionnent-elles mieux que d'autres ? Pourquoi toute société ou presque possède-t-elle son catalogue de proverbes ? Pourquoi certaines idées politiques se répandent-elles comme une traînée de poudre quand d'autres disparaissent sans laisser de traces ?

Bref, nous cherchions à comprendre « ce qui adhère ». Nous devons cette terminologie à l'un de nos auteurs préférés, Malcolm Gladwell. En 2000, Gladwell a écrit un livre aussi passionnant que brillant, *Le Point de bascule*, dans lequel il explore comment certains phénomènes sociaux, à la manière des épidémies, se répandent plus vite après avoir « contaminé » une masse critique d'individus. Pourquoi les chaussures Hush Puppies ont-elles fait leur retour ? Pourquoi le taux de criminalité a-t-il brutalement diminué à New York ? Pourquoi le livre *Divine Secrets of the Ya-Ya Sisterhood* est-il devenu un best-seller ?

Le livre de Gladwell comporte trois parties. La première est consacrée à la nécessité de séduire les bonnes personnes et la troisième à la nécessité du bon contexte. La partie intermédiaire du livre, « Le principe d'adhérence », soutient que les innovations sont plus susceptibles de se répandre si elles sont « adhésives ». Cette notion d'« adhérence » a immédiatement séduit Chip : elle désignait très précisément l'attribut sur lequel il tentait de mettre la main à travers ses recherches sur le marché des idées.

Notre livre vient compléter *Le Point de bascule* en ce sens que nous nous proposons d'identifier les caractéristiques qui font que des idées adhèrent, sujet qui dépasse le champ des travaux de Gladwell.

Il s'intéressait aux épidémies sociales. Notre objectif est de percer le mystère de l'efficacité de la construction des idées – pourquoi certaines adhèrent et d'autres disparaissent. Si notre propos est donc bien différent de celui de Malcolm Gladwell, nous tenions à lui rendre hommage ici pour son principe d'adhérence... il a adhéré.

## DU PLOMB DANS L'AILE D'HALLOWEEN<sup>3</sup>

Dans les années 1960 et 1970, la fête d'Halloween a été l'objet d'une bien curieuse kabbale. Le bruit a couru que des sadiques piégeaient les friandises récoltées par les enfants, en dissimulant notamment des lames de rasoir dans les pommes. La peur s'est répandue comme une traînée de poudre d'un bout à l'autre du pays. Les parents inspectaient avec soin les sacs de bonbons de leurs enfants, les écoles ont ouvert leurs portes le soir pour que les enfants puissent s'amuser en toute sécurité, les hôpitaux ont proposé de passer les sacs de bonbons aux rayons X.

Une enquête conduite par ABC News en 1985 indiquait que 60 % des parents américains craignaient que leurs enfants ne soient victimes de mauvais plaisantins. Aujourd'hui encore, de nombreux parents interdisent à leurs enfants de manger des friandises qui ne sont pas emballées. Une bien triste histoire que celle de cette fête familiale gâchée par des individus qui, inexplicablement, veulent faire du mal à des enfants. Mais, en 1985 toujours, l'histoire a pris un tour inattendu. Des chercheurs ont mis au jour une horrible vérité : l'épidémie de friandises piégées n'était qu'un mythe.

Les sociologues Joel Best et Gerald Horiuchi ont passé au crible tous les incidents d'Halloween déclarés depuis 1958. Et ils n'ont pas découvert le moindre cas d'inconnus ayant mis en danger la vie d'enfants en trafiquant leurs bonbons le jour d'Halloween.

Deux enfants ont effectivement trouvé la mort le jour d'Halloween mais de supposés inconnus malveillants n'ont rien à y voir. Un enfant de cinq ans a découvert la cachette d'héroïne de son oncle et a fait une overdose. Sa famille a d'abord essayé de camoufler la chose en saupoudrant de la drogue sur ses bonbons. Dans l'autre cas, un père, espérant toucher une assurance, a provoqué la mort de son propre fils en mettant du cyanure dans ses bonbons.

En d'autres termes, les travaux en sciences sociales démontrent avec éclat qu'accepter des bonbons de la main d'un étranger est absolument sans danger. C'est de votre famille que vous devez vous méfier.

La légende des friandises mortelles a modifié le comportement de millions de parents au cours des trente dernières années. Chacun a commencé à regarder ses voisins avec méfiance. Et jusqu'aux lois du pays qui ont changé : la Californie et le New Jersey ont adopté des lois prévoyant des sanctions particulières pour les empoisonneurs de bonbons. Pourquoi diable cette idée a-t-elle connu un tel succès ?

## LES SIX PRINCIPES DES IDÉES QUI COLLENT

La légende d'Halloween empoisonné est, d'une certaine manière, la jumelle maléfique de l'histoire du CSPI.

Toutes deux mettent en scène un danger inattendu planant sur une activité banale : manger des friandises le jour d'Halloween et manger du pop-corn au cinéma. Toutes deux appellent des actions simples : inspecter les bonbons de vos enfants et bannir le pop-corn de votre alimentation. Toutes deux recourent à des images concrètes, vivantes, qui frappent les esprits : une lame de rasoir dissimulée dans une pomme et une table croulant sous des aliments dégoulinant de graisse. Toutes deux, enfin, jouent sur le registre des émotions : la peur dans un cas, le dégoût dans l'autre.

La légende du « rein volé » partage nombre de ces attributs. Un résultat hautement *imprévisible* : un homme va prendre un verre dans un bar et se retrouve avec un rein en moins. Beaucoup de détails *concrets* : la baignoire remplie de glace, la sonde bizarre dans le bas du dos. Et *l'émotion* : peur, dégoût, suspicion.

Ainsi avons-nous commencé à discerner les mêmes thèmes, les mêmes attributs dans un large éventail d'idées à succès. Ce que nous ont montré les travaux de Chip – et ceux de douzaines de folkloristes, psychologues, pédagogues, chercheurs en sciences politiques et chasseurs de proverbes – c'est que les idées qui collent partagent certaines caractéristiques clés. On ne peut naturellement parler de « recette » mais il n'en demeure pas moins que les idées qui adhèrent reposent sur un ensemble commun d'attributs qui renforcent leurs chances d'être entendues.

Pensons aux qualités qui font un grand joueur. Grande taille, rapidité, agilité, puissance et sens du jeu sont les plus évidentes. Ce qui ne signifie pas qu'il faille être doté de tous ces attributs pour être un grand joueur : certains défenseurs de légende ne dépassent pas le mètre quatre-vingt et sont maigrichons. De la même manière, posséder cet ensemble de qualités ne suffit pas à faire de vous un grand joueur : les géants lents et maladroits sont légion. Il n'empêche : si vous êtes sur le terrain de basket de votre quartier et que vous devez choisir vos équipiers parmi des personnes que vous ne connaissez pas, vous aurez probablement intérêt à parier sur le géant.

Il en va de même des idées. Certaines ont un « talent naturel », comme le garçon qui mesure deux mètres, et nous pouvons apprendre à les *repérer*. Nous étudierons plus loin la campagne de publicité de la marque Subway qui a pris pour héros Jared, un lycéen obèse qui a perdu plus de 100 kg en mangeant des sandwiches Subway tous les jours. La campagne a eu un succès colossal. Et elle n'a pas été créée par une grande agence de publicité ; tout a débuté avec le propriétaire d'un magasin qui a su repérer une histoire incroyable.

Mais voilà où s'arrête notre analogie avec le basket : dans le monde des idées, il nous est possible de façonner génétiquement nos joueurs. Nous pouvons *créer* des idées dans le but délibéré de maximiser leur adhérence.

Nous avons exploré des centaines et des centaines d'idées qui collent et, encore et encore, nous avons observé les six mêmes principes à l'œuvre.

## Principe 1 : de la simplicité

Comment mettre le doigt sur la « substantifique moelle » de nos idées ? Un grand avocat a déclaré : « Si vous avancez dix arguments, même s'ils sont tous pertinents, les jurés les auront tous oubliés lorsqu'ils retourneront dans la salle des délibérations. » Pour effeuiller une idée jusqu'à son cœur, nous devons devenir des maîtres de l'exclusion. Hiérarchiser sans relâche. L'objectif n'est pas de faire court – ce ne sont pas des slogans que nous recherchons. Notre idéal, ce sont les proverbes. Nous devons créer des idées qui soient à la fois simples et profondes. Pour ce faire, nous devons nous inspirer du modèle de la « règle d'or » : un précepte, formulé d'une phrase, si riche de sens qu'il faut parfois toute une vie pour apprendre à s'y conformer.

## Principe 2 : de l'inattendu

Comment attirer l'attention de notre public sur nos idées, et comment entretenir son intérêt lorsque nous avons besoin de temps pour faire passer notre message ? Réponse : en déjouant ses intuitions. Un sac de pop-corn est aussi mauvais pour la santé que *toute une journée de matières grasses* ! La surprise – une émotion qui a pour fonction de renforcer et de canaliser l'attention – est un ressort dont nous pouvons jouer pour attirer l'attention de notre public. Mais la surprise est



éphémère. Pour que nos idées perdurent, nous devons susciter de l'*intérêt* et de la *curiosité*. Comment entretient-on l'intérêt des élèves pendant leur nième cours d'histoire de l'année? Une façon de mobiliser la curiosité des individus sur une longue période consiste à ouvrir des « brèches » dans leurs connaissances – et puis à les combler.

### Principe 3 : du concret

Comment rendre nos idées intelligibles? En les explicitant en termes d'actions, d'informations sensorielles. C'est ici que la communication en entreprise se prend généralement les pieds dans le tapis. Mission, synergies, stratégies et autres visions sont souvent tellement ambiguës qu'elles se vident de tout sens. Les idées naturellement adhésives regorgent d'images concrètes – baignoires remplies de glace, pommes contenant des lames de rasoir – parce que notre cerveau est fait pour mémoriser des données concrètes. Dans les proverbes, les vérités abstraites sont souvent encodées dans un langage concret : « Pierre qui roule n'amasse pas mousse ». Utiliser un langage concret est la seule façon de nous assurer que nos idées voudront bien dire la même chose pour tous les membres de notre public.

### Principe 4 : de la crédibilité

Comment amener des individus à croire en nos idées? Lorsque l'ex-ministre de la Santé C. Everett Koop parle d'un problème de santé publique, la plupart des individus sont disposés à le croire. Mais une telle autorité nous fait généralement défaut dans les situations de la vie quotidienne. Nos idées doivent porter en elles-mêmes leurs lettres de crédit. Il faut donc offrir à notre public la possibilité de « tester avant d'acheter ». Lorsque nous cherchons à convaincre, notre premier réflexe est bien souvent de nous tourner vers les chiffres. Or, dans de

nombreux cas, c'est très précisément ce qu'il ne faut pas faire. En 1980, au cours du débat de la campagne présidentielle entre Ronald Reagan et Jimmy Carter, Reagan aurait pu citer d'innombrables statistiques démontrant la mauvaise santé de l'économie américaine. Il a préféré poser une seule question permettant aux électeurs de se faire une idée par eux-mêmes : « Avant de voter, demandez-vous si votre situation est meilleure aujourd'hui qu'il y a quatre ans. »

## Principe 5 : de l'émotion

Comment susciter de la passion pour nos idées ? En faisant *ressentir* quelque chose à ceux qui nous écoutent ou nous lisent. Dans le cas du pop-corn, nous suscitons leur dégoût pour sa nocivité. Le chiffre « 37 grammes » ne provoque aucune émotion. Les études montrent que nous sommes plus susceptibles de faire un don à un individu dans le besoin qu'à toute une région dans la misère. Nous sommes faits pour éprouver des choses pour des individus, pas pour des abstractions. Parfois, la difficulté consiste à savoir de quelle émotion jouer. Il est par exemple plus facile de faire renoncer des adolescents au tabac en faisant vibrer leur ressentiment à l'égard de la duplicité des fabricants de cigarettes qu'en brandissant le spectre des conséquences du tabac pour leur santé.

## Principe 6 : une histoire

Comment faire pour que nos idées donnent envie d'agir ? En racontant une histoire. Après chaque incendie, les pompiers discutent de ce qu'ils viennent de vivre et, ce faisant, enrichissent leur expérience ; au fil des années, ils disposent d'un catalogue mental plus riche, plus complet, des situations critiques qu'ils risquent d'affronter au cours d'un incendie et des réponses pertinentes à ces situations. Les travaux

des chercheurs indiquent que répéter mentalement une situation nous aide à mieux agir lorsque nous y sommes confrontés dans la réalité. De la même manière, entendre des anecdotes, des histoires, agit comme une sorte de simulateur de vol mental, nous préparant à réagir plus vite et plus efficacement.

Tels sont donc les six principes des idées qui collent. Votre règle d'or pour concevoir une idée gagnante ? Une histoire simple, inattendue, concrète, crédible et émouvante. Aucune expertise particulière n'est nécessaire pour les mettre en œuvre. Il n'existe pas de consultants ès adhérence. Qui plus est, nombre de ces principes respirent le bon sens : ne savons-nous pas intuitivement que nous devons « être simples » et « raconter des histoires » ? Vous en connaissez beaucoup, vous, des adeptes du charabia soporifique ? Hum...

Mais attendez voir. Puisque ces principes sont simples à appliquer et qu'ils semblent effectivement frappés au coin du bon sens, pourquoi ne sommes-nous pas inondés d'idées adhésives brillamment conçues ? Pourquoi les mémos prennent-ils davantage de place dans notre vie que les proverbes ?

C'est que, voyez-vous, il y a un méchant dans notre histoire. Un penchant psychologique naturel de l'être humain qui bat perpétuellement en brèche notre capacité à concevoir des idées à l'aide de ces principes. Je veux parler de la « malédiction du savoir »<sup>4</sup>. (Nous exploiterons cette formule tout au long du livre pour lui donner la dimension dramatique que nous pensons qu'elle mérite.)

## BATTEURS ET AUDITEURS

En 1990, Elizabeth Newton a décroché son doctorat en psychologie à l'université de Stanford en étudiant un jeu tout simple mettant en scène deux groupes de participants : des « batteurs » et des « auditeurs »<sup>5</sup>. Une liste de vingt-cinq chansons célèbres (*Joyeux anniversaire*,

l'hymne national américain...) a été remise aux batteurs, chacun devant en choisir une pour en battre ensuite le rythme (en frappant sur une table avec un doigt) à l'attention d'un auditeur. L'auditeur devait deviner de quelle chanson il s'agissait. (Une expérience très amusante à essayer chez vous si vous avez un bon « auditeur » à portée de main.)

La tâche de l'auditeur dans ce jeu est difficile. Dans le cadre de l'expérience d'E. Newton, 120 chansons ont été scandées. Les auditeurs en ont identifié un maigre 2,5 %, soit 3 chansons sur 120.

Mais voici ce qui justifie que l'expérience ait donné lieu à une dissertation de psychologie. Avant que les auditeurs devinent le nom des chansons, Newton a demandé aux batteurs de prédire le taux de réussite des auditeurs. Ils l'ont estimé à 50 %.

Les batteurs ont réussi à faire passer leur message une fois sur quarante mais ils pensaient qu'ils allaient y parvenir une fois sur deux. Pourquoi ?

Lorsque le batteur scande la chanson, il l'entend dans sa tête. Allez-y, faites l'expérience avec *La Marseillaise* : vous ne pouvez faire autrement que d'entendre la mélodie dans votre tête. Mais les auditeurs, eux, ne le peuvent pas, et pour cause : tout ce qui parvient à leurs oreilles, c'est une succession de coups, une sorte de Morse bizarre.

Pendant le déroulement de l'expérience, les batteurs étaient sidérés que les auditeurs aient autant de mal à reconnaître la chanson. *Mais enfin, c'est évident !* L'expression du visage du batteur lorsque l'auditeur confondait *Joyeux anniversaire* et *La Marseillaise* valait son pesant d'or : *Mais comment peux-tu être aussi bête ?*

Dur dur d'être batteur ! Le problème, c'est que les batteurs détiennent un savoir (le titre de la chanson) qui les met dans l'impossibilité d'imaginer ce que c'est que de ne pas disposer de ce savoir – en l'occurrence, entendre des coups frappés sur un bureau au lieu d'une mélodie. C'est la « malédiction du savoir ». Il nous est quasiment impossible de nous mettre à la place de celui qui ne sait pas. Dès

lors, lui transmettre nos connaissances relève de la gageure parce que nous sommes dans l'incapacité de recréer son état d'esprit.

L'expérience batteur/auditeur se rejoue chaque jour aux quatre coins du monde : PDG et employés sur le terrain, professeurs et étudiants, hommes politiques et électeurs, mercaticiens et consommateurs, écrivains et lecteurs. Ces groupes communiquent en permanence mais à l'image des batteurs et des auditeurs, ils souffrent d'un déséquilibre d'information gigantesque. Lorsque le PDG parle de « libérer de la valeur pour l'actionnaire », une mélodie chante dans sa tête que les employés ne peuvent entendre.

Il est difficile d'échapper à ce phénomène. Tout comme le PDG baigne au quotidien dans la logique et les conventions de son univers, nous portons en nous-mêmes nos expériences et nos connaissances. Le processus est irréversible. On ne peut désapprendre ce que l'on sait. Il n'y a en fait que deux façons de déjouer la « malédiction du savoir ». La première est de ne rien apprendre. La seconde consiste à faire subir à vos idées un processus de transformation.

Nous avons écrit ce livre pour vous apprendre à terrasser la « malédiction du savoir ». Les six principes exposés plus haut sont vos meilleures armes. Vous pouvez les utiliser comme une sorte de feuille de route. Revenons à notre PDG qui annonce à ses troupes qu'elles doivent s'efforcer de « maximiser la valeur pour l'actionnaire ».

Cette idée est-elle simple ? Oui, en ce sens qu'elle est exprimée avec concision, mais elle manque de la simplicité utile du proverbe. Inattendue ? Non. Concrète ? Absolument pas. Crédible ? Uniquement en ce qu'elle émane de la bouche du PDG. Chargée d'émotion ? Hum, non. Une histoire ? Non.

Comparons cette idée avec l'appel que lançait John F. Kennedy à la nation américaine en 1961 : « Envoyer un homme sur la lune et l'en faire rentrer sain et sauf, avant la fin de la décennie. » Simple ? Oui. Inattendu ? Oui. Concret ? Incroyablement. Crédible ? L'objectif ressemblait à de la science-fiction mais la source du message était crédible. Émotionnel ? Oui. Une histoire ? En réduction.

Si John F. Kennedy avait été PDG, il aurait dit : « Notre mission est de devenir le leader international de l'industrie spatiale en déployant des innovations issues d'un travail d'équipe et des initiatives stratégiquement ciblées. » Fort heureusement, J.F.K. était plus intuitif que le PDG moderne ; il savait que les missions opaques, abstraites, ne captivent pas et n'inspirent pas. La mission lune est un exemple classique de communication triomphant de la « malédiction du savoir ». C'était une idée aussi brillante que belle – une idée qui a motivé les actions de millions d'individus pendant dix ans.

## METTRE LA CRÉATIVITÉ EN BOÎTE ?

Pour nombre d'entre nous, l'image de la personne qui a des idées se confond avec celle du « génie créatif », le genre d'hurluberlu qui concocte des slogans dans une agence de publicité branchée. Chevelure savamment décoiffée, vêtements à la mode, trimbalant un carnet écorné plein d'ironie et d'épiphanies, prêt à tout laisser tomber pour se lancer dans une séance de brainstorming de quatre heures dans une pièce envahie de caféine et de paperboards. Un stéréotype bien vivant.

C'est vrai, certaines personnes sont plus créatives que d'autres. Peut-être sont-elles simplement nées ainsi, avec ce talent. Et peut-être ne serez-vous jamais le Zidane des idées adhésives. Il n'empêche : nous n'aurions pas écrit ce livre si nous n'étions pas convaincus qu'on peut apprendre à concevoir des idées qui collent.

En 1999, une équipe de chercheurs israéliens<sup>6</sup> a rassemblé deux cents publicités de haut vol, des publicités sélectionnées par les jurys des plus grandes compétitions de la profession. Ils ont découvert que 89 % d'entre elles pouvaient être classées en six catégories ou modèles. Voilà qui est remarquable... et parfaitement contraire à l'intuition. De grands concepts créatifs mis en boîte dans six modèles,

là où on aurait attendu l'inclassable et les idiosyncrasies les plus échevelées.

La plupart des modèles identifiés reposent sur le ressort de l'inattendu. Le modèle dit « des Conséquences Extrêmes », par exemple, met en avant les conséquences imprévisibles d'un des attributs du produit. On le retrouve dans une des publicités étudiées, vantant la puissance d'une chaîne stéréo de voiture : lorsque le système braille une chanson, un pont se met à osciller au rythme de la musique et quand on augmente le volume, le pont se balance tellement de droite à gauche qu'il s'effondre presque. Le modèle s'applique également au célèbre slogan utilisé pendant la Seconde Guerre mondiale, « *Loose Lips Sink Ships* » (littéralement : « une langue trop bien pendue peut couler un navire »), créé par l'Ad Council, organisme américain à but non lucratif ayant pour mission de sensibiliser le public à des problèmes d'intérêt général. Et, en fait de conséquences extrêmes, n'oublions pas non plus l'œuf sur le plat de la campagne de lutte contre la drogue de la fin des années 1980 : « Voilà à quoi ressemble votre cerveau quand vous prenez de la drogue » (également conçue par l'Ad Council). Le même ressort peut être observé dans certaines idées « naturellement adhésives », ainsi de la légende selon laquelle Newton aurait découvert la gravité en recevant une pomme sur la tête. (Pour les autres modèles, voir les notes en fin d'ouvrage.)

Les six modèles ont également été utilisés par les chercheurs pour classer deux cents autres publicités – tirées des mêmes publications et pour le même type de produits – qui n'avaient pas été récompensées. 2 % seulement ont pu être rattachées à l'une des catégories.

La morale – inattendue – de l'histoire : les publicités très créatives sont plus prévisibles que les publicités peu créatives. Pour paraphraser Tolstoï : les publicités créatives se ressemblent toutes mais les publicités de seconde zone manquent toutes de créativité à leur façon.

Mais si les publicités créatives font toutes appel au même jeu de modèles, peut-être la « créativité » peut-elle s'enseigner et s'apprendre ?

Peut-être des novices – sans expérience créative – pourraient-ils produire de meilleures idées s'ils disposaient de modèles? Curieux de savoir si la créativité pouvait s'enseigner, les chercheurs israéliens ont décidé d'approfondir cette idée. Jusqu'où un modèle peut-il conduire un individu?

Ils ont constitué trois groupes de novices et donné à chaque groupe des informations sur trois produits : un shampoing, un aliment de régime et des baskets. Un des groupes a reçu ces informations et a immédiatement commencé à créer des publicités, sans recevoir la moindre formation. Un directeur de création expérimenté, qui ne savait pas comment le groupe avait été formé, a sélectionné ses quinze meilleures publicités. Lesquelles ont ensuite été testées auprès de consommateurs, dont le verdict a été sans appel : ils les ont rangées dans la catégorie « Ennuyeuses ». (Voilà qui éclaire peut-être d'un jour nouveau les publicités locales des concessionnaires automobiles...)

Un deuxième groupe a été formé pendant deux heures par un spécialiste qui a appris aux participants à utiliser la méthode du brainstorming par associations libres. Cette technique est une méthode courante pour enseigner la créativité; elle est supposée élargir les associations, faire jaillir des connexions inattendues et susciter de nombreuses idées créatives de sorte que les individus puissent choisir les meilleures. Si vous avez participé à une séance de brainstorming, c'est probablement la méthode qu'on vous a enseignée.

Le même directeur de création, qui ne savait pas que le groupe avait reçu une formation, a sélectionné les quinze meilleures publicités, qui ont été soumises à l'appréciation de consommateurs. Les publicités de ce groupe ont été jugées moins ennuyeuses que celles du groupe précédent, mais pas plus créatives.

Enfin, le troisième et dernier groupe a été formé pendant deux heures à utiliser les six modèles créatifs. Les quinze meilleures publicités ont été sélectionnées par le directeur de création et testées



auprès du panel de consommateurs. Et voilà que ces novices ont produit de la créativité. Leurs publicités ont été jugées 50 % plus créatives et ont suscité une attitude 55 % plus positive vis-à-vis des produits. Une amélioration stupéfiante pour un investissement de deux heures dans l'apprentissage de six modèles élémentaires ! D'où l'on peut en conclure qu'il existe bien des façons systématiques de produire des idées créatives.

Ce que cette équipe de chercheurs israéliens a fait pour des publicités, notre ouvrage se propose de le faire pour vos idées. Notre feuille de route de six principes a précisément été conçue pour vous aider à rendre vos idées plus efficaces et plus créatives.

Mais, objecterez-vous, le recours à un modèle ou à une liste n'est-il pas sclérosant ? La meilleure approche de la créativité n'est-elle pas celle de la page blanche ?

Justement non, du moins dans le contexte qui nous occupe. Pour faire passer vos idées, vous avez tout intérêt à travailler à l'intérieur du territoire des règles qui ont permis à d'autres idées de réussir. Ce que vous voulez inventer, ce sont de nouvelles idées, pas de nouvelles règles.

Ce livre ne propose pas de recette infaillible. Disons-le sans détour : il ne vous montrera pas comment faire de la mitose le sujet de discussion favori des enfants de 12 ans. Et il est peu probable que votre mémo sur l'amélioration des processus soit jamais inscrit au grand livre des proverbes.

Mais nous pouvons vous promettre une chose : quel que soit votre niveau de « créativité naturelle », nous vous montrerons comment un petit effort ciblé peut rendre toute idée ou presque plus adhésive ; et une idée qui colle a beaucoup plus de chances de faire son chemin. En route, donc, pour les Six Principes.