MALCOLM
GLADWELL

Le Point de bascule

Comment faire une grande différence avec de très petites choses

Champs essais

Extrait de la publication

MALCOLM GLADWELL
Le Point de bascule

Comment New York, capitale du crime, est-elle devenue une ville sécuritaire en quelques mois au milieu des années 1990 ? Comment une marque de chaussures *has been* a-t-elle reconquis le marché mondial de la mode à partir de quelques clubs branchés de Manhattan ? Comment expliquer les « épidémies » de suicides en Micronésie ?...

Le Point de bascule est l'histoire d'une idée toute simple : la meilleure façon de comprendre l'émergence des modes, la baisse de la criminalité, la naissance des best-sellers, l'augmentation du tabagisme chez les adolescents, le phénomène du bouche à oreille, ou tout autre changement *a priori* mystérieux, consiste à les concevoir comme des épidémies.

Et rien ne résiste à l'analyse de Malcolm Gladwell : mode, marketing, idéologie religieuse, société de haute technologie… pas même la Révolution américaine ! Retraçant la genèse de quelques succès retentissants, il montre que des changements mineurs, minutieusement planifiés, peuvent provoquer de véritables épidémies sociales. Dans tous les cas, un oiseau rare, un principe d'adhérence qui rende un message « contagieux », et un contexte favorable suffisent à déclencher l'épidémie.

Quel que soit le domaine : comment provoquer un effet boule de neige.

Malcolm Gladwell, né en Angleterre, élevé au Canada et aujourd'hui new-yorkais, est historien de formation et journaliste. De 1987 à 1996, il couvre pour le *Washington Post* les sujets scientifiques et économiques. Depuis, il fait partie de l'équipe de rédaction du magazine *The New Yorker*. Il a été désigné comme l'une des cent personnalités les plus influentes par *Time Magazine*, et chacun de ses livres est best-seller aux États-Unis.

5 millions d'exemplaires vendus en langue anglaise.

11e meilleure vente poche de la liste du *NY Times* après plus de 380 semaines.

En couverture : Illustration originale d'après : allumette : © Image Source/Corbis ; dynamite : © Lew Robertson/Corbis.

Flammarion

12-IX Création Studio Flammarion

LE POINT DE BASCULE

Extrait de la publication

Du même auteur

Les Prodiges. Pourquoi les qualités personnelles et le talent ne suffisent pas à expliquer le succès, Transcontinental, 2009
Intuition, Transcontinental, 2007
La Force de l'intuition. Prendre la bonne décision en deux secondes, R. Laffont, 2006 ; rééd. Pocket 2007

Extrait de la publication

Malcolm GLADWELL

LE POINT DE BASCULE

Comment faire une grande différence avec de très petites choses

Traduit de l'anglais (États-Unis)
par
Danielle CHARRON

Champs essais

Extrait de la publication

©Malcolm Gladwell, 2008
Tous droits réservés
L'ouvrage original a paru sous le titre *The Tipping Point*
aux Éditions Little Brown, 2000
Traduction © Les Éditions Transcontinental, 2003
© Flammarion, 2012, pour la présente édition
ISBN : 978-2-0812-8574-3

Extrait de la publication

À mes parents,
Joyce et Graham Gladwell

Extrait de la publication

INTRODUCTION

Les chaussures *Hush Puppies* ont atteint leur point de bascule entre la fin de 1994 et le début de 1995. Jusque-là, le modèle classique en cuir retourné ne se vendait pratiquement plus – quelque 30 000 paires par an dans des villages perdus et des petites villes. Wolverine songeait même à cesser de produire la marque qui l'avait autrefois rendue célèbre. Or lors d'un défilé de mode, deux cadres de la société – Owen Baxter et Geoffrey Lewis – rencontrèrent une styliste de New York qui les informa de la soudaine popularité des *Hush Puppies* dans les clubs et les bars branchés de Manhattan. « Apparemment, se rappelle Baxter, on en trouvait dans les friperies du Village, à SoHo, et dans les petites boutiques familiales qui continuaient de proposer ce genre de marchandise. » Baxter et Lewis furent d'abord décontenancés. Il leur semblait insensé que des chaussures manifestement désuètes puissent redevenir à la mode. « Isaac Mizrahi lui-même, nous a-t-on dit, en portait, précise Lewis. Mais je dois avouer qu'à l'époque, nous ne savions même pas de qui il s'agissait. »

Tout arriva très rapidement en 1995. D'abord, le couturier John Bartlett utilisa les chaussures *Hush Puppies* dans sa collection de printemps. Puis ce fut au tour d'un autre créateur de mode de Manhattan, Anna Sui, de les mettre en vedette. À Los Angeles, le designer Joel Fitzgerald installa un énorme basset hound gonflable – la

mascotte de la marque – sur le toit de sa boutique et vida une galerie d'art voisine pour la transformer en magasin Hush Puppies. On n'avait pas fini de peindre les étagères que l'acteur Pee-wee Herman y entrait pour se procurer quelques paires. « Pur phénomène de bouche à oreille », se rappelle Fitzgerald.

Cette année-là, il se vendit 430 000 paires du modèle classique, quatre fois plus en 1996, encore plus l'année suivante, et ainsi de suite jusqu'à ce que les *Hush Puppies* redeviennent un élément de base de la garde-robe du jeune homme américain. Au gala du Council of Fashion Designers de 1996, on décerna le prix du meilleur accessoire aux *Hush Puppies*. Sur la scène du Lincoln Center, aux côtés de Calvin Klein et de Donna Karan, le président de Wolverine célébra un succès qui – il était le premier à l'admettre – était parfaitement étranger aux efforts de sa société. La vague *Hush Puppies* avait soudain déferlé grâce à quelques jeunes d'East Village et de SoHo.

Comment tout cela s'est-il produit ? Ces jeunes précurseurs, quels qu'ils soient, n'essayaient pas de promouvoir les *Hush Puppies*. Ils les portaient justement parce qu'ils étaient les seuls à le faire. Leur engouement s'est ensuite transmis à deux créateurs de mode qui ont utilisé les chaussures comme accessoires, pour vendre autre chose – des vêtements haute couture. Personne ne tenait à en faire une mode. Pourtant, c'est exactement ce qui est arrivé. Passé un certain degré de popularité, les *Hush Puppies* ont envahi le marché et l'ont fait basculer.

Comment une paire de chaussures d'une quarantaine de dollars (environ trente euros), portée par une poignée de jeunes branchés et créateurs de mode de Manhattan, a-t-elle abouti dans tous les centres commerciaux américains en l'espace de deux ans ?

Extrait de la publication

1. Le point de bascule et la criminalité

Il n'y a pas si longtemps, à Brooklyn, les quartiers très pauvres de Brownsville et d'East New York semblaient étrangement déserts dès le crépuscule. On ne voyait personne flâner sur les trottoirs, faire du vélo, se reposer sous les vérandas, prendre l'air dans les parcs. Le commerce de la drogue et la guerre des gangs sévissaient, si bien que la plupart des gens préféraient se terrer chez eux. C'était dans les années 1980 et au début des années 1990.

Les policiers qui patrouillaient dans le secteur à l'époque se rappellent qu'à partir de la tombée de la nuit leurs radios explosaient sous les appels. Les crimes étaient nombreux, violents, diversifiés. En 1992, on comptait à New York 2 154 meurtres et 626 182 crimes graves, avec une forte concentration dans des endroits comme Brownsville et East New York.

Puis, étrangement, le taux de criminalité bascula. Cinq ans plus tard, il n'y avait plus que 770 meurtres, soit une baisse de 64,3 %, et 355 893 crimes graves, soit presque la moitié de ceux répertoriés en 1992 [1]. À Brownsville et East New York, on voyait à nouveau des gens dans les rues, dans les parcs, sous les vérandas.

> « Il y avait un temps où il n'était pas rare d'entendre des salves de coups de feu, un peu comme dans la jungle du Viêtnam, déclare l'inspecteur Edward Messadri, directeur du poste de police de Brownsville. Ce n'est plus le cas maintenant. »

La police de New York dira que ce phénomène est dû à une amélioration radicale de ses stratégies de lutte contre le crime. Les criminologues l'expliqueront par le déclin de la vente de crack et le vieillissement de la population. Les économistes déclareront que l'amélioration

graduelle de la situation économique de la ville pendant les années 1990 a permis aux criminels en puissance de trouver un emploi. Ce sont là les hypothèses classiques du cycle des problèmes sociaux. En bout de ligne, toutefois, aucune n'est aussi satisfaisante qu'une explication du type de celle liant le retour en force des *Hush Puppies* à l'influence de quelques jeunes d'East Village.

Le déclin du commerce de la drogue, le vieillissement de la population et l'amélioration des conditions économiques sont des tendances à long terme qui touchent l'ensemble des États-Unis. Elles n'expliquent pas pourquoi le taux de criminalité a littéralement dégringolé à New York ou dans d'autres villes américaines. L'amélioration des stratégies policières entre aussi en ligne de compte, mais il y a un écart déconcertant entre les changements opérés par les forces de l'ordre et leur impact dans des endroits comme Brownsville et East New York. Le taux de criminalité n'a pas diminué lentement, à mesure que les conditions s'amélioraient. Il s'est littéralement effondré. Comment quelques indices économiques et sociaux peuvent-ils évoluer au point d'éliminer deux tiers des meurtres en cinq ans ?

2. La contagion, l'ampleur et la soudaineté

Le Point de bascule est l'histoire d'une idée, une idée toute simple : la meilleure façon de comprendre l'émergence des modes, le flux et le reflux des vagues de criminalité, la transformation de livres inconnus en best-sellers, l'augmentation du tabagisme chez les adolescents, le phénomène du bouche à oreille, ou tout autre changement mystérieux de la vie courante – la meilleure façon de comprendre tous ces processus, donc, consiste à les concevoir comme des épidémies. Les idées, les produits, les messages et les comportements se propagent exactement

Extrait de la publication

comme des virus. La montée de la popularité des *Hush Puppies* et la chute du taux de criminalité à New York sont des cas classiques d'épidémies qui, malgré tout ce qui les distingue l'un de l'autre, sont fondés sur le même modèle sous-jacent.

Premièrement, ce sont des exemples évidents de comportement contagieux. Au milieu des années 1990, aucune publicité ne vantait ces bonnes vieilles *Hush Puppies.* Quelques jeunes gens de New York se sont mis à les porter partout où ils allaient – clubs, cafés, etc. – et, du coup, ont exposé leur entourage à leur sens de la mode. Ils l'ont infecté avec le « virus Hush Puppies ». Il s'est sûrement produit la même chose dans le cas de la criminalité à New York. Ce n'est pas comme si un énorme pourcentage de criminels s'étaient soudainement assagis en 1993 et avaient décidé de ne plus commettre de méfaits. Ce n'est pas non plus comme si la police était intervenue par magie dans des situations qui, autrement, se seraient conclues par un meurtre. En réalité, les forces policières, ou du nouvel ordre social, ont réussi à avoir un certain impact sur quelques personnes ; celles-ci ont commencé à se comporter différemment, et leur comportement s'est en quelque sorte propagé à d'autres criminels se trouvant dans des situations semblables. En un court laps de temps, un grand nombre de New-Yorkais ont été infectés par le « virus anticrime ».

Deuxièmement, dans ces deux cas, des changements mineurs ont produit un maximum d'effet. C'est en raison de modifications marginales, cumulatives, que le taux de criminalité de New York a chuté. Le commerce du crack s'est stabilisé. La population a légèrement vieilli. Les forces de l'ordre se sont un peu améliorées. Pourtant, l'effet a été spectaculaire. C'est aussi ce qui s'est produit dans le cas des *Hush Puppies*. Combien de jeunes gens ont commencé à porter ces chaussures à Manhattan ?

Une vingtaine, une cinquantaine, une centaine peut-être. Pourtant, à eux seuls, ils ont réussi à déclencher une tendance internationale.

Troisièmement, ces changements n'ont pas été lents et réguliers, mais soudains. Il est intéressant d'observer la courbe de criminalité new-yorkaise entre, par exemple, le milieu des années 1960 et la fin des années 1990. Elle a l'aspect d'une arche géante. À partir de 1965, elle monte brusquement et poursuit une ascension quasi ininterrompue jusqu'au milieu des années 1970, où elle atteint un sommet – 650 000 crimes par an comparativement à 200 000 une décennie plus tôt. Le nombre de crimes demeure stable pendant une vingtaine d'années, avant de dégringoler à partir de 1992. Le taux de criminalité n'a pas diminué graduellement, tranquillement. Après avoir atteint un certain point, il s'est brutalement arrêté.

Ces trois principes – la contagion, l'ampleur des répercussions provoquées par des causes relativement mineures, et la soudaineté des changements – sont ceux-là mêmes qui expliquent comment la rougeole peut dévaster toute une classe du primaire ou comment la grippe revient en force chaque hiver. Le troisième est cependant le plus important des trois. Il permet de comprendre les deux autres et, surtout, la manière dont les changements surviennent dans notre monde moderne. Le point de bascule correspond à ce moment dramatique où, dans une épidémie, tout peut chavirer.

3. Les épidémies

Il est difficile d'imaginer que l'on vit dans un monde régi par les règles de l'épidémie. Pour vous, le mot « contagion » évoque sans doute l'idée du rhume ou de la grippe, ou de quelque chose de plus dangereux comme

Extrait de la publication

le VIH ou le virus Ébola. Nous avons une conception très précise de la contagion biologique. Mais il peut y avoir également des épidémies de crimes ou de mode, et divers types de contagion. Prenez le bâillement, c'est une action étonnamment transmissible. Le seul fait d'avoir lu ce mot peut suffire à vous faire bâiller. En réalité, depuis que j'ai commencé à élaborer cette idée, j'ai bâillé deux fois. Si vous êtes dans un endroit public, il est fort probable que plusieurs des personnes qui vous ont vu faire bâillent elles aussi, et ainsi de suite, jusqu'à former un cercle de plus en plus grand de bâilleurs.

Le bâillement est incroyablement contagieux. Par sa seule évocation, j'ai réussi à vous faire bâiller. Ceux qui ont bâillé en vous voyant faire ont été visuellement infectés. Il se peut qu'ils aient bâillé simplement en vous entendant, car le bâillement est aussi contagieux oralement. Si vous faites entendre l'enregistrement d'un bâillement à un aveugle, il bâillera. Enfin, pendant que vous bâilliez, l'idée que vous êtes fatigué vous a peut-être traversé l'esprit – quoique de façon inconsciente et fugitive. Je soupçonne que c'est le cas pour certains d'entre vous, ce qui signifie que le bâillement peut aussi être contagieux émotionnellement [2]. En écrivant simplement un mot, j'ai fait germer en vous un sentiment. La contagion est donc une propriété inattendue de toutes sortes de choses. Nous devons garder cette notion à l'esprit si nous voulons reconnaître et diagnostiquer les changements épidémiques.

Le deuxième principe de l'épidémie – le fait qu'un changement mineur puisse avoir un énorme impact – est lui aussi assez fondamental. Nous, les êtres humains, avons tendance à penser qu'une cause a la même ampleur que son effet. Si nous voulons transmettre une émotion forte, si nous voulons convaincre quelqu'un, par exemple, de notre amour, nous nous mettons à lui parler

Extrait de la publication

avec ferveur, sans détour. Si nous voulons annoncer une mauvaise nouvelle, nous baissons la voix et choisissons nos mots avec soin. Nous sommes habitués à penser que les données entrantes – d'une opération, d'une relation ou d'un système – doivent être proportionnelles, en qualité et en quantité, aux données sortantes.

Le petit exercice suivant vous convaincra peut-être du contraire. Supposons que vous pliez une feuille de papier en deux, puis encore en deux, puis encore en deux, et ainsi de suite jusqu'à ce que vous l'ayez pliée cinquante fois. Qu'est-ce que ça donnerait ? Quelque chose d'aussi épais qu'un annuaire téléphonique, diront la plupart des gens. Une colonne de la hauteur d'un frigo, tenteront les plus courageux. En réalité, la feuille ainsi pliée atteindrait une hauteur équivalente à la distance séparant la Terre du Soleil, et le double – soit l'aller-retour entre la Terre et le Soleil – si l'on réussissait à la plier encore une fois. C'est ce que l'on appelle, en mathématiques, la progression géométrique.

L'épidémie est un exemple de progression géométrique : lorsqu'un virus se répand dans une population, il se multiplie de façon aussi impressionnante qu'augmente l'épaisseur d'une feuille de papier pliée cinquante fois. Nous avons de la difficulté à comprendre ce genre de progression, car l'écart entre le résultat final – l'effet – et la cause semble beaucoup trop grand. Pour bien comprendre le pouvoir de l'épidémie, nous devons renoncer à notre idée de proportionnalité. Nous devons nous préparer au fait que les grands changements sont parfois issus de petits événements et qu'ils peuvent se produire très rapidement.

La notion du point de bascule repose sur cette possible soudaineté du changement, sans doute l'idée la plus difficile à accepter. L'expression « point de bascule » fut d'abord utilisée dans les années 1970 pour décrire la ruée

Extrait de la publication

des Blancs vers les banlieues, dans le nord-est des États-Unis. Lorsque le nombre d'Afro-Américains d'un quartier atteignait un certain point – disons 20 % –, la plupart des Blancs quittaient le quartier immédiatement. La communauté, observèrent les sociologues, *basculait*. Le point de bascule est un seuil, un point d'ébullition, le moment où une masse critique est atteinte.

La criminalité violente à New York a atteint son point de bascule au début des années 1990, la réémergence des *Hush Puppies* en 1995. Toute nouvelle technologie connaît son point de bascule. Ainsi, la compagnie Sharp a lancé le premier télécopieur à bas prix en 1984. En un an, elle en a vendu environ 80 000 aux États-Unis. Jusqu'en 1987, la croissance des ventes a été lente et régulière. Puis, à un moment donné, il y a eu assez de gens qui possédaient des télécopieurs pour qu'il soit normal que tout le monde en ait un. L'année 1987 a marqué le point de bascule du télécopieur. Cette année-là, on a vendu un million d'appareils et, avant la fin de 1989, deux millions de télécopieurs étaient en fonction. Les téléphones cellulaires ont suivi la même trajectoire. Pendant les années 1990, le service s'est amélioré et les appareils sont devenus de plus en plus petits et abordables. Puis, en 1998, la technologie a atteint son point de bascule, et soudainement tout le monde a eu un téléphone cellulaire [3].

Toutes les épidémies ont un point de bascule. Jonathan Crane, un sociologue de l'université de l'Illinois, s'est penché sur l'impact que peut avoir le nombre de travailleurs « de statut supérieur » (professionnels, gestionnaires, professeurs) sur la vie des adolescents au sein d'une communauté donnée. Il a découvert que les taux de grossesse ou de décrochage scolaire étaient peu différents dans les quartiers comptant de 5 % à 40 % de travailleurs de statut supérieur. Mais il a également constaté

que les problèmes explosaient lorsque cette proportion tombait sous la barre des 5 %. Ainsi, dans un quartier noir, les taux de grossesse et de décrochage scolaire ont plus ou moins doublé lorsque le pourcentage de travailleurs de statut supérieur est passé de 5,6 % à 3,4 %. Intuitivement, nous croyons que dans un quartier les problèmes sociaux augmentent progressivement. Mais ce n'est pas toujours le cas. Au point de bascule, tout peut arriver en même temps : la désintégration familiale et la rébellion scolaire.

Tout cela me rappelle une scène de mon enfance. Notre petit chien voyait de la neige pour la première fois. Il était à la fois en état de choc, ravi et bouleversé, agitait la queue nerveusement, flairait cette étrange substance cotonneuse, et gémissait devant tant de mystère. Ce matin-là, il ne faisait pas vraiment plus froid que la veille au soir, – 1 °C, comparativement à + 1 °C peut-être. Autrement dit, presque rien n'avait changé et pourtant tout avait changé – c'était bien ça qui était extraordinaire. La pluie était devenue quelque chose de complètement différent : de la neige ! Au fond, nous sommes tous des adeptes du gradualisme ; nos attentes sont fixées par le passage du temps. Mais selon la théorie du point de bascule, l'inattendu devient normal, et les changements radicaux sont non seulement possibles, mais – contrairement à toutes nos attentes – certains.

Dans les chapitres qui suivent, je vous emmènerai à Baltimore pour vous parler de l'épidémie de syphilis qui y a fait rage. Je vous présenterai trois types d'intervenants fascinants – le connecteur, le *maven* et le vendeur –, qui jouent un rôle essentiel dans les tendances, les modes et les goûts. Je vous inviterai sur le plateau de tournage des émissions pour enfants *Sesame Street* et *Blue's Clues.* Je vous ferai connaître l'univers palpitant de l'homme qui a contribué à la création du Club de musique de la maison

Extrait de la publication

Columbia. Nous verrons comment les messages peuvent être élaborés pour avoir un maximum d'impact. Je vous emmènerai au Delaware, dans une société de technologies de pointe, pour analyser les points de bascule qui régissent les groupes. Nous descendrons dans le métro de New York pour comprendre comment on a pu mettre fin à une épidémie de criminalité.

J'espère ainsi pouvoir vous aider à répondre à deux questions sous-jacentes à nos ambitions de parents, d'éducateurs, de spécialistes du marketing, de gens d'affaires et de responsables politiques. Comment se fait-il que certains comportements, produits ou idées déclenchent des épidémies, et d'autres non ? Que pouvons-nous faire pour déclencher délibérément une épidémie et la contrôler de façon constructive ?

Extrait de la publication

Extrait de la publication

129 ; *4. Des comportements parfois étonnants*, 139 ; *5. Un bon Samaritain selon le contexte*, 149.

5. LE POUVOIR DU CONTEXTE (II) 155

1. L'efficacité du groupe, 157 ; *2. Les nombres 7 et 150*, 160 ; *3. La puissance des petits groupes*, 166.

6. PREMIÈRE ÉTUDE DE CAS..... 177

1. La diffusion : un mouvement par strates, 180 ; *2. Des connecteurs « super-échangeurs »*, 187 ; *3. À la recherche des créateurs de tendances*, 189 ; *4. Trahir une stratégie gagnante*, 195.

7. SECONDE ÉTUDE DE CAS 199

1. L'attrait de la cigarette, 202 ; 2. *Les épidémies de suicides*, 203 ; *3. Le tabagisme adolescent*, 208 ; *4. Du fumeur occasionnel au fumeur invétéré*, 213 ; *5. Le tabagisme et l'éducation*, 217 ; *6. Le tabagisme et la dépression*, 221.

Conclusion. CIBLER, TESTER, CROIRE 231

Postface. LES LEÇONS DE LA MISE EN APPLICATION. 237

1. L'avènement de l'ère de l'isolement, 240 ; *2. L'accroissement de la résistance*, 246 ; *3. L'importance des* mavens, 250.

Notes..... 255
Remerciements..... 267

Extrait de la publication

Mise en page par Meta-systems
59100 Roubaix

N° d'édition : L.01EHQN000648.N001
Dépôt légal : septembre 2012

Extrait de la publication