

Cinq conseils pour obtenir la pleine attention de ses interlocuteurs... et la conserver !

C'est le jour J. Vous avez travaillé et retravaillé votre présentation. Vous maîtrisez parfaitement votre sujet. Vous commencez à exposer avec clarté vos arguments, tout en y ajoutant la dose de passion nécessaire pour enlever l'adhésion. Malgré cela, au bout de cinq minutes, votre principal interlocuteur vous coupe la parole sans ménagement et vous annonce qu'il n'a plus

interlocuteurs en insistant sur les éléments clés de notre argumentation et de redoubler d'explications. Puisque l'idée est bonne et l'argumentation sans faille, elle finira bien par convaincre...

Erreur, souligne l'auteur de *Pitch Anything*, car c'est méconnaître deux principaux mécanismes qui altèrent la réception des messages chez nos interlocuteurs :

a de solides arguments pour elle, sera codée « à ignorer ». On estime que 90 % des messages que nous recevons sont prématurément et inconsciemment éliminés... D'où des comportements déstabilisants pour les porteurs de projet : interruptions, objections intempestives, marques de désintérêt, etc.

Pour vendre une idée ou un projet, le plus difficile n'est pas de dérouler son argumentation. C'est de capter et de conserver l'attention de son auditoire.

Des filtres irrationnels et inconscients

Les chercheurs ont mis en évidence que l'information que nous recevons est d'abord reçue et filtrée par notre cerveau reptilien, siège des réflexes, avant d'être éventuellement transmise à notre néocortex, qui est le siège de la pensée complexe. **Or notre cerveau reptilien effectue un filtrage basique et radical.** Sa fonction est d'assurer la survie de l'individu et de l'espèce. Face à tout nouveau stimulus, il opère deux tris instinctifs : l'information reçue signale-t-elle un danger ? Et mérite-t-elle de consommer de l'énergie en s'y penchant de plus près ? C'est ainsi qu'une idée présentée de manière abrupte par un orateur stressé sera classée comme risquée, et instinctivement écartée avant même d'avoir été analysée par le néocortex. De même, une idée qui suscite une impression de déjà-vu, même si elle

Un traitement peu fiable de l'information

Même lorsque l'information présentée atteint le néocortex, rien ne dit qu'elle sera analysée avec rigueur. En effet, nous sommes constamment sur-sollicités. Or le cerveau a une capacité limitée de traitement de l'information. Il s'appuie ainsi sur des raccourcis, plus ou moins fiables. Par exemple, les chercheurs ont montré que nous accordons plus de foi aux informations qui viennent de personnes ayant un plus haut statut hiérarchique, ou aux personnes qui nous ressemblent. Même le rythme des phrases joue sur la crédibilité du message, car le cerveau infère qu'une information plus fluide à traiter est plus vraie...

Réussir à vendre son projet va ainsi bien au-delà de convaincre de son bien-fondé : il faut d'abord réussir à accrocher l'attention de ses interlocuteurs d'une façon qui donne une chance au message d'être transmis !

que trois minutes à vous accorder. Un autre vous interrompt néanmoins pour vous demander des détails d'exécution, sans même vous laisser le temps d'exposer votre vision. D'autres discutent en aparté ou vérifient leurs e-mails. Votre présentation fait un flop...

Malheureusement, nous sommes tous confrontés un jour ou l'autre à ce type de situations. Un réflexe naturel est alors d'essayer de regagner l'attention de ses

Cinq conseils facilitent la pleine attention de ses interlocuteurs.

- 1 Se limiter à **20 minutes** de temps de parole
- 2 **Simplifier** sa présentation
- 3 Toucher les **émotions** autant que la logique
- 4 Présenter **d'où vient l'idée** autant que l'idée elle-même
- 5 Souligner les **défis**

1 Se limiter à 20 minutes de temps de parole

Quoi de plus normal que de chercher à profiter au maximum du temps de rendez-vous durement décroché ? Pourtant, l'envie de faire passer son enthousiasme et de décrire le projet tant travaillé conduit souvent à dépasser la capacité d'attention de ses interlocuteurs. Les chercheurs ont constaté que les individus ne peuvent pas se concentrer plus de quelques minutes sur une même idée. Ce n'est pas une question de capacité intellectuelle, mais un

Notre capacité d'attention est beaucoup plus restreinte que nous ne le pensons.

mécanisme d'économie de ressources : une fois que l'interlocuteur a le sentiment d'avoir compris l'idée, le cerveau, avare d'énergie, se refocalise sur les autres informations à traiter. D'où une perte d'attention. De plus, au bout de 20 minutes, le cerveau commence à oublier ce qu'il a déjà appris.

S'autolimiter

Les experts conseillent de se limiter par principe à vingt minutes de présentation, et ce même si vous disposez d'une heure. Annoncez d'entrée de jeu que le reste du temps sera consacré aux échanges. Deux minutes avant la fin de

ce créneau, annoncez de vous-même que vous allez conclure, compte tenu du peu de temps restant. Cela permet de s'assurer que tous les arguments essentiels sont énoncés dans la zone d'attention maximale des interlocuteurs. Cela envoie également deux messages importants en termes de dynamique sociale : vous maîtrisez le timing et vous attendez que vos interlocuteurs prennent une part active à la discussion.

Anticiper les ruptures d'attention

Même sur une courte durée, vos interlocuteurs verront probablement leur attention faiblir. Soyez particulièrement attentif à ces signaux. Il est contre-productif, par exemple, de continuer à expliquer son idée quand les interlocuteurs en ont saisi l'essentiel. De même, il ne faut pas hésiter à faire une digression et à déroger à sa ligne d'argumentaire dès les premiers signes de décrochage. Préparez pour cela une anecdote, une information surprenante, ou tout autre élément qui peut vous permettre de ramener l'attention sur vous avant de poursuivre votre argumentation.

2 Simplifier sa présentation

Lorsque l'on souhaite convaincre, il est naturel de vouloir mettre en avant la richesse de son idée pour montrer

combien elle est novatrice, importante, et répond à différents besoins. Or c'est se tromper d'objectif ! Une seule présentation ne suffit généralement pas à emporter la décision. Elle peut – et doit – néanmoins capter l'attention et donner envie d'aller plus loin. Pour cela, vouloir être exhaustif se révèle contre-productif.

Peu de messages

Trop vouloir en dire dans un laps de temps restreint brouille les messages. L'interlocuteur ne sait plus ce qu'il doit retenir. Le risque de mauvaises interprétations augmente, ainsi que celui de réactions de rejet ou de désintérêt par saturation.

C'est pourquoi les experts recommandent de consacrer un temps important de sa préparation à sélectionner drastiquement l'information que l'on donnera (figure A). Plutôt que de chercher éperdument ce que l'on répondra à chaque objection possible, la principale

Trop en dire disperse l'attention de ses interlocuteurs.

question à se poser est : « Si mes interlocuteurs ne doivent retenir qu'une chose, quelle est-elle ? ». Puis : « Si j'ai droit à deux arguments pour les convaincre, lesquels mettrai-je en avant ? ». Aussi frustrant qu'il soit pour celui qui a travaillé des mois au projet qu'il s'efforce de

FIGURE A Travailler la brièveté de son pitch

Dans un environnement où nous sommes constamment sur-sollicités, la concision du message est essentielle. Les publicitaires et les politiques ont poussé l'exercice à l'extrême. Une source d'inspiration à explorer ?

Le pitch en un mot	L'agence de publicité Saatchi & Saatchi a imaginé le pitch en un mot : s'il y avait un seul mot que vous voulez que l'auditoire associe à votre marque ou projet, quel serait-il ? Aidez-vous pour cela de sondages auprès de vos salariés, clients, partenaires, etc., pour identifier les mots les plus parlants.	Ex. : Si l'on vous dit « Search », vous pensez à Google ; pour sa campagne de réélection en 2012, Barack Obama avait choisi « Forward ».
La question pitch	Poser une question – réelle ou rhétorique – est parfois plus efficace pour persuader que d'affirmer des faits. En effet, cela pousse l'auditoire à se positionner et lui fait expliciter les raisons et motivations qui le font répondre ainsi, le prédisposant ainsi à l'action.	Ex. : Ronald Reagan a centré sa campagne électorale de 1980 autour de la question : « Votre situation est-elle meilleure maintenant qu'il y a quatre ans ? ».
Le pitch slogan	Une étude réalisée en 2000 a montré que des même phrases pouvaient être notées comme plus ou moins crédibles selon qu'elles avaient un rythme interne ou pas. Travailler des slogans « musicaux » favorise à la fois la mémorisation et la crédibilité de son message.	Ex. : Haribo est connu pour ses slogans très rythmés, comme « Haribo, c'est beau la vie » qui joue sur l'allitération.

D'après *To Sell is Human*, Daniel H. Pink, éd. Riverhead Books, 2012.

vendre, le classique exercice de l'« *elevator pitch* » se révèle ainsi la meilleure préparation : « *Vous vous trouvez par hasard avec votre interlocuteur dans un ascenseur. Vous avez 45 secondes pour le convaincre. Qu'allez-vous lui dire ?* ».

Des messages concrets

Un autre piège consiste à trop vouloir montrer l'intelligence de son projet, et pour cela recourir à des concepts qui donnent de la profondeur à la présentation. Or les abstractions exigent du cerveau beaucoup de temps et d'énergie !

Au contraire, mieux vaut privilégier les éléments tangibles qui permettront à l'interlocuteur de se projeter intuitivement dans le projet. Des photos, quelques données frappantes et visualisables, des exemples vécus, ainsi qu'un vocabulaire pragmatique et concret, sont la meilleure façon d'y parvenir. Sans oublier la règle d'or des journalistes : chaque article, aussi court soit-il, doit répondre aux cinq questions : « *qui, quoi, où, quand, comment, et pourquoi ?* ».

3 Toucher les émotions autant que la logique

Un réflexe habituel en milieu professionnel est de chercher à obtenir l'adhésion intellectuelle de nos interlocuteurs. Cela d'autant plus que notre auditoire – ingénieurs ou financiers, par exemple – est réputé porté sur les chiffres et la logique.

Or convaincre par l'analyse est un processus qui prend du temps. Et le plus souvent, le temps d'attention dont on bénéficie pour vendre son idée ou son projet est compté. De plus, les chercheurs ont montré que le cerveau ne fait pas cohabiter les « cognitions froides » (calculs, statistiques, résolution de problèmes

Il est difficile d'accrocher rapidement l'intérêt des interlocuteurs avec un raisonnement analytique.

complexes) et les « cognitions chaudes » qui impliquent les émotions comme le désir, l'excitation. Ce qui explique pourquoi de nombreuses présentations s'enlisent dans une revue analytique des chiffres sans réussir à créer d'élan...

Évacuer les sujets chiffrés

L'essentiel de la présentation doit être consacré à déclencher l'enthousiasme. L'auteur de *Pitch Anything* raconte comment il évite de se laisser happer par d'interminables questions de détail lorsqu'il soutient des projets devant des capital-risqueurs. Il prépare toujours à l'avance un résumé des données essentielles. Ainsi, il peut répondre le plus rapidement et avec le plus haut niveau d'information possible, et refocaliser immédiatement l'attention sur sa présentation. Par exemple : « *Le revenu est de 80 millions de dollars. Les dépenses sont de 62 millions. Le gain est donc de*

18 millions. Vous pourrez vérifier ces chiffres et tous les autres un peu plus tard. Mais, pour le moment, je pense, la question à laquelle il nous faut répondre est : sommes-nous complémentaires ? Avons-nous intérêt à travailler ensemble ? C'est ce dont je suis venu vous parler. »

Privilégier les histoires

Plutôt qu'un argumentaire logique, le *storytelling* est la meilleure façon de toucher les émotions et d'éveiller la curiosité (figure B). Raconter son projet en mettant en scène de « vraies personnes » rencontrant des « vrais problèmes », ou encore narrer une anecdote personnelle, met les interlocuteurs en situation de vivre le projet, de s'y projeter. Cela l'ancre aussi dans une réalité dont les enjeux sont plus faciles à appréhender. Le caractère créatif et prometteur de l'idée en est d'autant plus facile à mettre en valeur.

4 Présenter d'où vient l'idée autant que l'idée elle-même

La meilleure des idées peut tomber à plat si elle n'est pas correctement introduite (figure C). Il existe une raison biologique à cela : le cerveau ne possède pas de mécanisme interne qui lui permettrait d'estimer la valeur des choses dans l'absolu. Il a donc beaucoup de mal à évaluer les données isolées. Pour saisir le

FIGURE B Plutôt qu'argumenter, raconter une histoire...

Avant de convaincre ses interlocuteurs, il faut éveiller leur curiosité et obtenir leur pleine attention. Le mode narratif est plus efficace pour cela que l'argumentation logique.

Mode analytique	Mode narratif
Provoque l' adhésion intellectuelle .	Provoque l' adhésion viscérale .
Adhésion mûrement pensée et durable, mais longue à obtenir . Il faut souvent de plusieurs heures à plusieurs jours pour que le cerveau ait le temps d'analyser en détail toutes les données dans son système conscient.	Adhésion plus immédiate , quasi instinctive, qui s'appuie sur des émotions comme la curiosité ou le désir. En revanche, cette adhésion est moins solide dans le temps et doit être suivie d'une phase de construction de l'adhésion intellectuelle.
Déconstruit le message et analyse les faits pris isolément . Le cerveau se focalise plus sur la véracité de chaque fait que sur l'appréciation du projet dans sa globalité.	Considère l'histoire dans son ensemble et sa dynamique. Le cerveau cherche à évaluer s'il peut se projeter dans la situation décrite et si celle-ci lui semble juste et lui convient.
Met l'accent sur les données « froides » : chiffres, faits, liens logiques. Ne sollicite pas les valeurs et croyances des interlocuteurs.	Active naturellement les valeurs et croyances des interlocuteurs via les situations et relations entre les personnages qui font l'histoire du projet.

D'après *Pitch Anything*, Oren Klaff, éd. McGraw-Hill, 2011.

caractère vraiment novateur ou important d'une idée, il a besoin de pouvoir la comparer à d'autres options ou à une situation passée. C'est pourquoi trois éléments d'introduction sont particulièrement importants :

■ Pourquoi vous ?

De nombreux porteurs de projets hésitent à se mettre en valeur, par humilité ou par manque de confiance en eux. Pourtant, savoir qui vous êtes conditionne la confiance que vous accorderez vos interlocuteurs. Il ne s'agit pas

Une idée n'a qu'une valeur relative.

de dérouler votre curriculum vitae, mais de donner un ou deux exemples de réalisations qui montrent qu'il est naturel que ce soit vous, plutôt qu'un autre, qui portiez ce projet.

■ Pourquoi maintenant ?

L'auditoire doit comprendre quelles forces poussent le projet et pourquoi le succès est inévitable et imminent ! Par exemple, qu'est-ce qui a changé sur le marché dernièrement (des clients plus riches, des crédits plus rares, une pénurie de ressources) ? Quels changements technologiques ou sociétaux soutiennent votre idée (un souci croissant de l'environnement, une évolution

rapide des composants électroniques) ? Ces éléments de contexte permettent de camper la nouveauté de l'idée tout en l'inscrivant dans le sens de l'histoire.

■ Mieux que quoi ?

Souligner le contraste avec le statu quo ou avec des produits ou projets existants permet à vos interlocuteurs d'évaluer concrètement les bénéfices de votre projet par rapport à des alternatives qu'ils connaissent. Ainsi, deux ou trois faits ou chiffres, appuyés par une photo ou une anecdote client, peuvent suffire à planter ce décor dans lequel votre idée prendra toute sa valeur.

5 Souligner les défis

Pour obtenir l'adhésion à son projet, il peut paraître logique d'insister sur les points positifs, voire d'éviter les sujets qui pourraient donner lieu à polémique ou faire douter nos interlocuteurs. Pourtant, les études sur la vigilance montrent que notre niveau d'attention est au maximum quand les messages qui nous sont présentés contiennent à la fois des éléments de nouveauté et des éléments de tension.

Les experts conseillent donc d'introduire une certaine dose de « danger ». Les risques, les conséquences à craindre en cas d'échec, les contraintes, les écueils à éviter, ont ainsi toute leur place dans la présentation du projet. En effet, on

constate que la perspective de difficultés à surmonter renforce même le désir de contribuer à sa réussite.

Reste à trouver le bon équilibre ! Les chercheurs ont mesuré qu'introduire une part de négatif – typiquement dans un ratio d'un élément négatif pour trois positifs – permet d'accroître à la fois la

Une présentation trop « rose » risque de manquer d'impact.

crédibilité et l'impact des éléments positifs. Attention : il ne s'agit cependant pas de se montrer menaçant ou trop ouvertement pressant. Il s'agit plutôt de suggérer cette tension en distillant ces informations, par exemple par le biais de l'évocation de différents scénarios ou d'une référence à une opportunité perdue par un concurrent. Ainsi introduits, les éléments de difficulté ou d'incertitude auront pour effet de cimenter votre relation avec votre interlocuteur en le mettant en position de relever un défi.

• • • •

Vendre une idée ou un projet ne passe pas tant par la capacité de développer une argumentation convaincante que par l'aptitude à capter et à conserver l'attention de son auditoire. Une compétence précieuse et utile presque quotidiennement pour quiconque évolue dans une organisation, quel que soit son niveau hiérarchique ou sa fonction !

FIGURE C Deux exemples de structures de pitch

La façon dont on amène l'idée a un grand impact sur sa perception. Ainsi, l'introduire dans le flot d'une histoire et en donnant des éléments de comparaison ancre immédiatement sa profondeur et sa valeur.

Le pitch « Pixar » utilisé pour les scénarios de films d'animation

« Il était une fois / Chaque jour, / Un jour, / De ce fait, / Jusqu'à ce que finalement »

Exemple de structure de pitch « Pixar » appliqué à une recherche de financement pour un kit de dépistage du sida à domicile :

« Il était une fois une crise sanitaire qui ravageait toute l'Afrique. Chaque jour, des milliers de personnes mouraient du virus du sida sans même savoir qu'elles étaient infectées. Un jour, nous mîmes au point un kit de dépistage que les gens pouvaient utiliser eux-mêmes par simple prélèvement de salive. Grâce à cela, plus de gens furent dépistés. Grâce à cela, ils cherchèrent des traitements et prirent de mesures pour ne pas infecter les autres. Jusqu'au jour où l'épidémie ralentit et plus de gens vécurent plus longtemps. »

Le pitch utilisé par Oren Klaff auprès de banquiers et capital-risqueurs

« Pour (clients ciblés)

...qui ne sont pas satisfaits de (offre courante sur le marché)

...mon idée/produit est une (nouvelle idée, nouvelle catégorie produit)

...qui propose (fonctionnalités/ atouts résolvant les principaux problèmes)

...contrairement à (produit concurrent).

Mon idée/produit est (description concise des principales fonctionnalités). »

D'après *Pitch Anything*, Oren Klaff, éd. McGraw-Hill, 2011, et *To Sell is Human*, Daniel H. Pink, éd. Riverhead Books, 2012.