

OREN KLAFF

L'art du

PITCH

Trouvez l'accroche,
soyez convainçants &
réussissez vos deals

EYROLLES

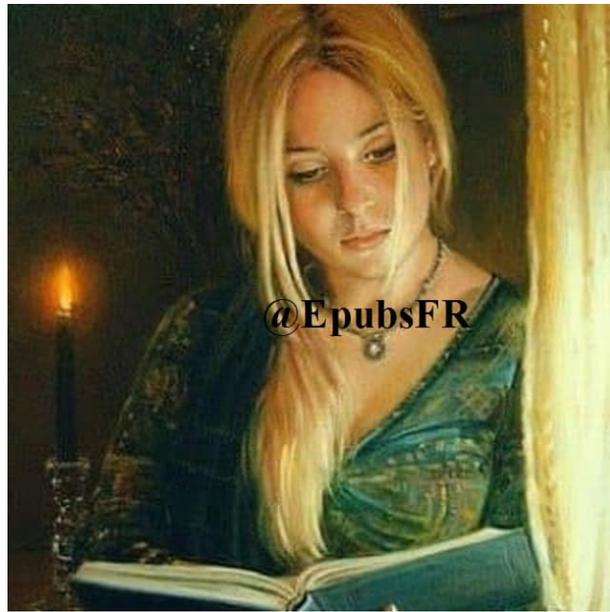
OREN KLAFF

L'art du

PITCH

Trouvez l'accroche,
soyez convainçants &
réussissez vos deals

EYROLLES



@EpubsFR

LE BEST-SELLER INTERNATIONAL SUR LE PITCH

Pitchez tout ce que vous voulez !

Nous faisons tous des pitches, tous les jours, que ce soit pour vendre une idée à un client, trouver des financements, motiver une équipe sur un projet ou même négocier une augmentation de salaire.

Oren Klaff dévoile ici la méthode qui lui a permis de lever plus de 400 millions de dollars auprès d'investisseurs. S'appuyant sur les dernières avancées des neurosciences, il explique comment le cerveau prend les décisions, réagit à un pitch... et comment il est possible de sortir du lot.

- Éveiller l'attention de votre interlocuteur : proposer quelque chose de nouveau, excitant et positif
- La technique des cadres pour prendre le contrôle de l'échange
- Les 6 étapes d'un bon pitch
- La méthode du push/pull, ou comment donner le sentiment à votre interlocuteur qu'il risque de rater une opportunité
- Tous les outils pour éviter de s'enfermer dans une position de demandeur

OREN KLAFF est un entrepreneur, blogueur et écrivain américain, spécialiste des levées de fonds. En 13 ans, il a levé plus de 400 millions de dollars grâce à sa méthode de pitch.

OREN KLAFF

L'art du
PITCH

Trouvez l'**accroche**,
soyez **convaincants** &
réussissez **vos deals**

Traduit de l'anglais (États-Unis) par Aude Sécheret

EYROLLES



Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

Copyright © 2011 by Oren Klaff

Cet ouvrage est paru en 2015 sous le titre *Pitch Anything* chez McGraw-Hill.

Copyright © Oren Klaff, 2011. Sauf disposition contraire du United States Copyright Act de 1976, la reproduction ou la diffusion électronique, même partielle, de cet ouvrage, est soumise à l'autorisation préalable de la rédaction.

Cet ouvrage est conçu pour fournir de l'information exacte et faisant autorité sur le sujet traité. Il est convenu que la vente de cette publication n'entraîne aucune obligation de la part de l'éditeur à fournir des services juridiques ou professionnels. Pour obtenir ce genre de conseils, prière de vous adresser à des spécialistes compétents.

– Extrait des principes adoptés conjointement par un comité d'une Association du barreau américain, et par un comité d'éditeurs et d'associations.

Ce livre relate des événements réels. Certains noms et lieux ont été modifiés à la requête des personnes impliquées, afin de respecter la nature des transactions financières privées.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56962-9

Sommaire

Chapitre 1

La méthode

Ce n'est pas un don que j'ai naturellement...

Faire un pitch à un « maître de l'univers »

La nécessité d'une nouvelle méthode

Le cerveau reptilien

Le décalage entre la provenance du message et son lieu de réception

Les règles de l'engagement

Et ensuite ?

Chapitre 2

La maîtrise du cadre

Cadrer pour réussir

Quand le cadre est maîtrisé, la partie est gagnée

Le cadre du policier : introduction au fonctionnement des cadres

Choisir le bon cadre

Le cadre-puissance

Rencontre avec un cadre-puissance

S'emparer du cadre

Le cadre-récompense

Le b.a.-ba du cadre-récompense

L'argent du producteur d'avocats

Le cadre-temps

Le cadre-intrigue

L'histoire à intrigue

Mettre fin au cadre-analyste : soyez abrupt

Comment le suspense terrasse l'analyse

Le cadre-récompense : le retour

Pourquoi est-ce un passage obligé de tout pitch ?

Pourquoi ça fonctionne ?

L'art de la récompense : éviter les erreurs

Chapitre 3

Le statut

Le serveur à la française

Alpha et beta

Les pièges à beta

Améliorer votre statut social

Le directeur de hedge fund

Obtenir un statut contextuel

Chapitre 4

Faire un pitch de votre grande idée

Pitcher votre grande idée

Phase 1 : vous présenter, vous et votre idée

Le cadre « pourquoi maintenant ? »

Le principe des trois forces : tendances du marché

Présenter la grande idée

Le modèle d'introduction d'idée

Phase 2 : présenter le budget et dévoiler l'ingrédient secret

Mobiliser l'attention de votre public

Qu'est-ce que l'attention ?

La tension

Le cœur du pitch

Pitcher les chiffres et les projections

La compétition

L'ingrédient secret

Phase 3 : proposez le marché

Chapitre 5

Cumul de cadres et cognitions chaudes

Phase 4 : cumul des cadres et cognitions chaudes

Créer de la cognition chaude

Comment cumuler les cadres

La réalité n'attend que son cadre

Cognitions froides et cognitions chaudes

Chapitre 6

Comment **ne jamais avoir l'air d'être aux abois**

Quatre pitches, pas de droit à l'erreur

Pourquoi il ne faut jamais avoir l'air dans le besoin

Qu'est-ce qui entraîne le besoin ?

Contre vos comportements de manque

Le pitch final

Chapitre 7

Étude de cas : **le pitch de l'aéroport**

Un deal monstre

Le voyage de Greenberg à Borrego Springs

Préparer le superpitch

Pendant ce temps, chez Goldhammer

Sessions de stratégie et recherches

La mi-janvier

Le client

J-9 avant le pitch

Le jour J

Anatomie d'un pitch

Pensées pré-pitch

La présentation

La concurrence contre-attaque

L'heure du jugement

Chapitre 8

Votre **entrée dans l'arène**

Et maintenant ?

À propos de l'auteur

À mon père, ma boussole.

La méthode

Voici l'idée générale de ce livre, résumée en moins de cent mots : lorsque nous présentons un projet, la manière dont nous en faisons un pitch détonne par rapport à celle dont il sera accueilli par notre public. Par conséquent, neuf fois sur dix, au moment précis où il est crucial d'être le plus convaincant possible, nous ne le sommes pas. Les messages les plus importants de notre pitch ont très peu de chances d'être entendus.

Il faut avant tout que vous compreniez d'où vient ce décalage afin de le dépasser, de tirer le meilleur de votre pitch et d'arriver à vos fins. Ce livre vous explique tout cela pas à pas.

CE N'EST PAS UN DON QUE J'AI NATURELLEMENT...

...c'est mon métier.

J'aide des entreprises à lever des fonds quand elles cherchent à croître rapidement ou à ouvrir leur capital. J'ai levé des millions de dollars lors de transactions dans lesquelles étaient impliqués des acteurs majeurs tels que le groupe d'hôtellerie de luxe Marriott, l'entreprise agroalimentaire Hershey's, ou la financière Citigroup. Aujourd'hui, je lève en moyenne 2 millions par semaine. Du point de vue extérieur, les raisons de ma réussite paraissent évidentes : je propose à des investisseurs aux reins plus que solides des affaires juteuses auxquelles prennent part des banques de Wall Street. D'autres gens font le même métier, et pourtant, j'ai de bien meilleurs résultats qu'eux. Ils sont mes concurrents directs. Ils évoluent sur le

même marché, proposent le même genre de transactions, et pitchent des faits et des chiffres similaires. Mais un simple calcul montre que je suis objectivement l'un des meilleurs à ce petit jeu. Et ce n'est pas parce que j'ai de la chance. Ou un don particulier. Je n'ai pas non plus de diplôme en force de vente. Ce que j'ai, c'est *la bonne méthode*.

Il s'avère que le pitch est l'une de ces compétences commerciales qui dépend énormément de la méthode que vous utilisez – bien davantage que de votre persévérance. Meilleure méthode, meilleur résultat net. Bien meilleure méthode, bien meilleur résultat. Et c'est la même chose en ce qui vous concerne : plus vous saurez défendre votre point de vue, mieux vous réussirez. Peut-être que vous souhaitez vendre une idée à des investisseurs, convaincre un client de vous choisir vous plutôt que votre concurrent, ou même expliquer à votre patron que vous devriez être mieux payé. Je peux vous aider à progresser dans ce domaine à l'aide des cinq méthodes décortiquées dans ce livre.

FAIRE UN PITCH À UN « MAÎTRE DE L'UNIVERS »

Au fil des ans, j'ai fait un pitch face à des femmes et des hommes d'affaires parmi les plus iconiques de notre époque, comme les fondateurs de Yahoo!, Google et Qualcomm – et remporté des contrats avec eux. Mais vous comprendrez vraiment ce que je peux vous apporter quand vous aurez lu le récit de cette entrevue au cours de laquelle j'ai présenté un projet à un homme que Tom Wolfe qualifierait de « maître de l'univers ».

« Jonathan » (ne vous mettez pas en tête de l'appeler John, et encore moins Johnny) est un banquier d'affaires qui contrôle des capitaux colossaux. Il écoute entre 600 et 800 pitches par an (soit trois ou quatre par jour). Il prend souvent des décisions à plusieurs millions de dollars à partir d'informations lues au gré d'e-mails sur son téléphone.

Ce type est un poids lourd de la négociation. Soit dit en passant, je n'ai nullement l'intention de vous dévoiler son nom : il attaque n'importe qui en justice d'un claquement de doigts.

Il y a trois choses que vous devez savoir sur Jonathan. D'abord, c'est un petit génie des maths. Il peut calculer et visualiser des courbes de rendement dans sa tête. Il n'a pas besoin de votre tableur. Il peut analyser les chiffres que vous lui présentez en direct à l'instant où vous les évoquez. Deuxièmement, il a signé plus de 10 000 deals. Il peut détecter la moindre faille ou entourloupe à dix kilomètres. Enfin, il est à la fois très charismatique, plein d'esprit, et très « rentre-dedans ». Résultat : quand c'est lui qui vous fait un pitch, il a toutes les chances de son côté. Et pas l'inverse. Cependant, si vous voulez être pris au sérieux dans le capital-risque, il faut que vous ayez signé avec cet homme. Et donc, il y a quelques années de cela, alors que je cherchais à lever des fonds pour une boîte d'informatique, j'ai trouvé le moyen d'obtenir un rendez-vous avec lui et son équipe d'investisseurs pour leur faire un pitch. Je savais qu'au vu de sa réputation, si j'arrivais à le faire participer au projet, j'aurais bien plus de facilités à convaincre d'autres investisseurs qui avaient du mal à se décider (« Ah tiens, Jonathan est dans le coup, c'est que c'est du solide ! »). Mais Jonathan savait bien qu'il avait ce petit pouvoir. Il n'allait pas me laisser l'emporter facilement.

Alors que j'avancais dans mon pitch, il s'est mis en tête de me compliquer la tâche. C'était peut-être juste pour le plaisir. Ou peut-être qu'il s'était levé du mauvais pied. Mais il était clair qu'il voulait prendre le contrôle de la présentation tout entière – et le conserver. Je ne m'en suis pas rendu compte immédiatement, alors j'ai commencé mon pitch en mettant en place un *cadre* (ce sont les cadres qui établissent le contexte et la pertinence d'une présentation ; comme nous le verrons plus tard, c'est la personne qui se saisit du cadre d'une conversation qui la domine). J'ai expliqué précisément ce dont j'allais parler – et ce dont je ne parlerais pas – et Jonathan m'a tout de suite opposé une forme de résistance que j'appelle le *décadrement*, et oui, c'est aussi difficile à subir que ça en a l'air.

Par exemple, quand j'ai dit : « Nous tablons sur un chiffre d'affaires à dix millions de dollars pour l'an prochain », il m'a coupé la parole (et déplacé le cadre) en assenant : « Oui, enfin vos chiffres imaginaires, ça m'intéresse moyennement. Parlez-moi plutôt de vos dépenses. »

Une minute plus tard, j'expliquais que notre ingrédient secret, c'était telle ou telle technologie de pointe. Il a rétorqué : « Ça, c'est pas un ingrédient secret. C'est du ketchup. » Je savais qu'il ne fallait pas que je relève ces commentaires. J'ai gardé le cap.

« Notre plus gros client est l'une des cinquante entreprises du Fortune 50. » Il m'a de nouveau interrompu, cette fois pour me dire : « Bon, il me reste neuf minutes à vous consacrer. Vous pouvez en venir au fait ? »

Vraiment, il me mettait des bâtons dans les roues. Je vous laisse imaginer à quel point c'était difficile de rester concentré et de continuer à mettre en pratique toutes les bonnes techniques : *définir le cadre, raconter l'histoire, révéler l'intrigue, offrir la récompense, trouver un point d'ancrage, et décrocher le contrat.*

Ce sont les six étapes successives de ma méthode, que je détaillerai dans ce livre.

Au bout de douze minutes environ, ce pitch, que j'avais fantasmé comme le meilleur de toute ma carrière, semblait bien être l'un des pires que j'aie prononcés. Imaginez-vous un instant à ma place. Cela fait douze minutes que vous parlez et l'on a réussi à vous dire que votre ingrédient secret, c'est du ketchup, que vos projections sont des chiffres inventés de toutes pièces, et qu'il vous reste neuf minutes pour dire ce que vous avez à dire.

Je me trouvais face à un dilemme bien connu : le *problème de l'expert*. Vous connaissez votre sujet sur le bout des doigts. Vous pouvez expliquer les éléments les plus importants de votre projet avec une grande clarté, et même avec passion. Vous pouvez faire preuve du meilleur esprit de synthèse possible, vous pouvez faire tout cela à la perfection – sans toutefois convaincre qui que ce soit. C'est parce qu'un bon pitch ne dépend pas d'une hypothétique procédure à suivre. Votre pitch est bon quand vous arrivez à attirer

l'attention de votre auditoire, et à la conserver. Et pour ce faire, il faut que vous maîtrisiez le *cadre* pour dominer l'assemblée, que vous suscitez les bonnes émotions avec une *intrigue* bien ficelée et révélée au compte-gouttes, et que vous trouviez rapidement un *point d'ancrage* pour ferrer le poisson (je vous le promets, on verra tout ça dans les moindres détails).

Assailli par les interruptions de Jonathan, j'ai repensé à ces étapes. J'ai encaissé les coups en espérant que ma nervosité restait bien cachée. Je suis revenu à mon pitch en me focalisant sur mes trois objectifs. J'étais déterminé. Quand il décadrait, je recadrais. Quand il semblait se désintéresser, je lui lâchais un petit élément d'intrigue – une information courte mais piquante qui éveille la curiosité : « Au fait, parmi nos investisseurs, on a une star du football américain. » Et enfin, je l'ai emmené jusqu'au point d'ancrage, ce moment de la présentation où votre auditoire s'implique émotionnellement. Ce n'est plus vous qui récitez votre pitch, ce sont eux qui vous demandent des précisions. Ils ne sont plus seulement intéressés, ils sont concernés, puis convaincus. Ils sont ferrés.

À l'issue des vingt-et-une minutes, j'avais fini mon pitch. Je savais que Jonathan était motivé. Il s'est penché vers moi et m'a demandé en parlant tout bas : « Oubliez tout ça un instant. Comment vous avez fait ? Personne ne sait pitcher comme ça à part *moi*. »

J'ai essayé de masquer toutes mes émotions en lui répondant : « Je me suis servi de ce que l'on appelle la *neurofinance*, un concept mêlant neurosciences (l'étude du fonctionnement cérébral) et économie. J'ai bien étudié la question de mon côté et j'ai créé ma propre méthode » – cette méthode dont je vous parlais plus haut.

Même si Jonathan a un QI largement supérieur à la moyenne, il ne s'intéresse pas vraiment à des sujets comme les neurosciences. Il avait toujours pensé que la capacité à faire un pitch était un don naturel – peut-être comme vous. Mais ce à quoi il avait assisté pendant ces vingt-et-une minutes l'a fait changer d'avis sur la question. Ma technique de pitch était clairement une compétence que j'avais acquise, et non pas un talent inné comme c'était le cas chez lui.

« Et c'est quelque chose que vous pouvez faire n'importe quand ? m'a-t-il demandé.

— Oui. C'est une méthode qui s'appuie sur des découvertes scientifiques expliquant la manière dont le cerveau accueille de nouvelles idées. Je soulève d'immenses quantités d'argent avec. »

Jonathan entend beaucoup d'histoires abracadabrantiques sur des recettes miracles en tout genre. Mais quand vous écoutez trois ou quatre pitches par jour, votre radar anticharlatan est superaffûté. Alors il a continué de m'interroger : « Combien d'heures avez-vous passé à travailler sur ce neuromachin ? »

Il s'attendait à ce que je lui réponde « vingt heures ». Ou, au pire, « cinquante ». Mais je lui ai dit la vérité : « Plus de 10 000 heures. »

Il n'en revenait pas. Il m'a regardé avec un demi-sourire en coin. Là, il ne cherchait plus du tout à jouer les désintéressés. Il m'a annoncé : « J'ai besoin de vous dans mon équipe. Venez faire ce que vous faites pour moi. Vous gagnerez beaucoup d'argent. »

Je n'avais jamais été aussi flatté. Non seulement Jonathan, un homme qui avait fait la couverture de magazines, m'offrait un partenariat, mais en plus, il m'avait fait un compliment encore plus fort : il admettait que ma méthode fonctionnait dans les situations les plus tendues. Il la validait.

J'ai décliné sa proposition. Il avait la réputation d'être difficile à vivre au travail, et ça ne se compense pas par une somme d'argent, quelle qu'elle soit. Mais sa réaction m'a donné envie de tester ma méthode comme outil au service d'un fonds d'investissement. J'ai rejoint les rangs de Geysler Holding à Beverly Hills, la société de capital-risque la plus prospère parmi toutes celles dont vous n'avez jamais entendu parler. Même quand l'économie a commencé à battre de l'aile (puis à carrément se casser la figure), j'ai aidé Geysler à multiplier par quatre son capital, qui est passé de 100 à 400 millions de dollars en un peu moins de quatre ans. La méthode que j'ai employée pour y parvenir pourra servir à votre réussite à vous aussi. Vous constaterez rapidement que vous pouvez l'utiliser dans n'importe quelle présentation au cours de laquelle vous devrez

vraiment être le plus convaincant possible. Ce qui a marché pour moi marchera pour vous, quel que soit votre poste ou votre secteur d'activité.

LA NÉCESSITÉ D'UNE NOUVELLE MÉTHODE

S'il y a un moment où il est utile d'apprendre à faire un pitch efficace, c'est maintenant. On n'investit pas au petit bonheur la chance. La concurrence fait rage. Pendant votre présentation, vos clients sont distraits par des SMS, des e-mails, des coups de fil, et ça, c'est dans le meilleur des cas. Dans le pire des cas, ils sont tout bonnement ailleurs. Si ça fait quelque temps que vous évoluez dans le monde des affaires, il y a quelque chose que vous avez déjà bien compris : plus vous êtes doué pour garder l'attention de votre interlocuteur, plus vous avez de chances pour qu'il vous rejoigne dans l'aventure.

Mais qu'est-ce que c'est que ce conseil à la noix ? Dire à quelqu'un d'entretenir l'attention de son auditoire, c'est comme dire à quelqu'un qui apprend le tennis qu'il faut lifter sa balle à tous les coups. *Tout le monde est au courant !* Le problème, c'est que personne ne sait comment faire. Mais ça vaut le coup de chercher. Si votre métier, c'est de vendre quelque chose – un produit, un service, une idée, ce qui nous arrive à tous à un moment ou à un autre – vous savez qu'un bon pitch peut faire avancer votre projet et qu'un mauvais pitch peut le démolir complètement. Vous savez aussi combien il peut être difficile de faire un pitch face à un public sceptique qui vous accorde son attention une minute et répond à un coup de fil la minute suivante. Pourtant, c'est une étape à franchir : si l'on a un besoin, on a un pitch à délivrer. Et même si la plupart d'entre nous consacrent moins de 1 % de notre temps à pitcher des idées, c'est peut-être ce que nous faisons de plus important dans notre carrière. Quand il nous faut lever des fonds, vendre une idée complexe ou obtenir une promotion, c'est un passage obligé. Mais c'est incroyable comme nous nous y prenons mal !

Cela s'explique d'abord par le fait que nous sommes le pire coach pour nous-même. Nous en savons vraiment trop sur notre sujet pour

comprendre comment notre interlocuteur le percevra à travers notre pitch, et nous avons tendance à le submerger d'informations (nous en reparlerons dans le chapitre 4). Mais la raison principale de notre échec est indépendante de nous. Comme vous allez le voir dans les pages qui suivent, nous sommes mauvais en pitch à cause d'une histoire d'évolution qui fait que notre cerveau est conçu d'une façon qui entrave le bon déroulement du pitch. Ce « défaut de fabrication », il faut que nous le comprenions si nous voulons être en mesure de le dépasser.

Le cerveau reptilien

Une courte présentation sur la manière dont s'est développé le cerveau humain vous expliquera :

- la nature de ce « bidouillage » défectueux ;
- pourquoi faire un pitch est bien plus compliqué qu'on pourrait le croire ;
- pourquoi faire un pitch, ça s'apprend – au même titre que la physique, les mathématiques ou la médecine.

La figure 1.1 délimite trois zones principales du cerveau.

Mais d'abord, un peu d'histoire. Des découvertes récentes en neurosciences montrent que notre cerveau s'est développé au cours de trois phases différentes. C'est le « cerveau reptilien » qui s'est développé le premier, c'est la partie la plus ancienne de notre cerveau. C'est lui qui, le premier, filtre les messages que nous recevons, et qui génère nos réactions de survie primaires, comme la réponse combat/fuite. Il produit aussi les émotions les plus fortes et les plus basiques. Mais pour ce qui est de la prise de décisions, la capacité de raisonnement du cerveau reptilien est, comment dire... primitive. Ses capacités sont réduites et sa principale fonction est juste de nous maintenir en vie. Quand je parle du cerveau reptilien, c'est de cela dont il est question.

Le cerveau limbique, qui s'est développé ensuite, détermine le sens des choses et des interactions sociales. Enfin, le néocortex est né,

avec sa capacité à résoudre des problèmes, à réfléchir à des problématiques complexes et à produire des réponses *via* l'usage de la raison.

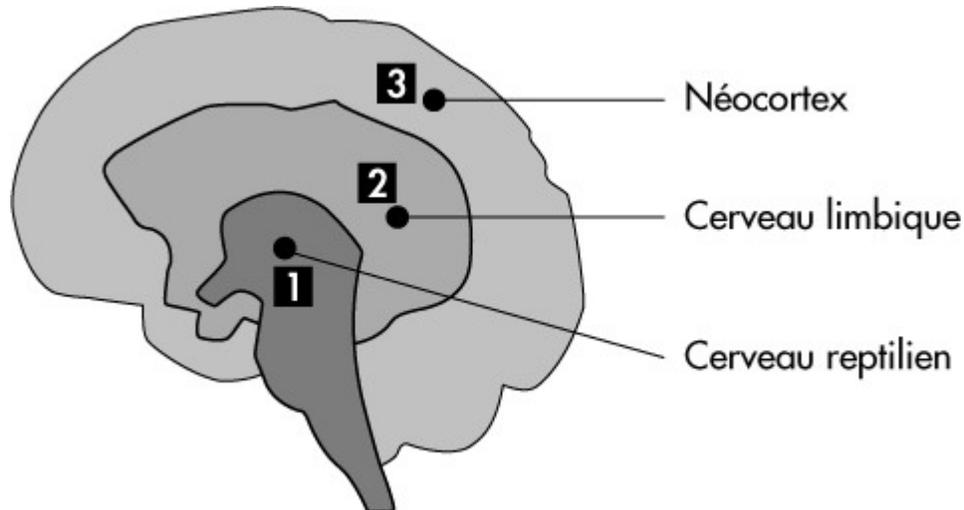


Figure 1.1. Les trois parties du cerveau : cerveau reptilien, cerveau limbique, néocortex

Le décalage entre la provenance du message et son lieu de réception

Grâce au biologiste moléculaire Craig Smucker, j'ai appris que lorsque l'on fait un pitch (que ce soit pour une idée, un produit, un contrat ou quoi que ce soit), c'est la partie la plus évoluée de notre cerveau, le néocortex, qui fait tout le boulot. C'est lui qui forme les idées, les traduit en langage et les présente à l'auditoire. Mais ça, on s'en serait douté.

La valse des trois cerveaux

Les trois cerveaux travaillent à la fois indépendamment et ensemble. On la ressent, d'ailleurs, cette indépendance.

Quand vous marchez dans la rue vers votre voiture et que vous êtes surpris par quelqu'un qui crie, vous avez d'abord le réflexe d'avoir peur (c'est le cerveau reptilien qui exerce son réflexe de survie).

Puis vous essayez de comprendre le sens de cette situation en cherchant à identifier la personne qui a crié afin de définir un contexte social. C'est le cerveau limbique qui essaie de déterminer s'il s'agit d'un collègue qui vous a hélé de loin, d'un gardien de parking en colère, ou pire.

Enfin, la même situation est traitée par le néocortex, le cerveau qui résout les problèmes (qui comprend enfin : « Tout va bien, c'est juste quelqu'un qui appelle son pote de l'autre côté de la chaussée »).

Notre processus de pensée correspond exactement à notre évolution : d'abord la survie, ensuite les rapports sociaux, et enfin, la réflexion.

Pitcher, c'est expliquer des concepts abstraits. Je n'ai donc pas été surpris que les idées soient formées par la partie du cerveau la plus moderne et la plus raisonnable.

Mais c'est exactement à ce moment que ma réflexion – et la vôtre sans doute aussi – s'est trompée de chemin. Je parlais du principe que si mes capacités de réflexion étaient logées dans le néocortex (ce qui est le cas), mes interlocuteurs traiteraient les informations que je leur transmettais au même endroit dans leur cerveau.

Ce n'est pas le cas.

“Les messages composés et envoyés par votre jeune néocortex sont reçus et traités par le cerveau reptilien de la personne en face de VOUS.”

Vous en êtes peut-être encore à penser comme moi il y a dix ans. À l'époque, j'adhérais totalement à la fameuse métaphore : « Le cerveau est un ordinateur. » Sauf qu'avec un ordinateur, quand on envoie un document Excel, ce dernier est reçu et ouvert sous Excel par votre destinataire. Je pensais sincèrement que le cerveau fonctionnait de cette façon. Si je créais un message dans *mon* néocortex intelligent et que je vous « l'envoyais » (en vous pitchant mon idée), j'étais persuadé que vous ouvririez ce message dans *votre* néocortex.

Mais aucun pitch ou message n'arrivera jusqu'à la zone logique du cerveau de votre interlocuteur sans passer d'abord par les filtres de survie du cerveau reptilien. Et à cause de la manière dont nous avons évolué, ces filtres rendent l'exercice du pitch extrêmement compliqué.

Alors, au lieu d'atteindre les gens, mes meilleures idées rebondissaient sur leur cerveau reptilien et me revenaient à la figure sous forme d'objections, de comportements perturbateurs et de manque d'intérêt.

S'ils sont bons, vos pitches finissent bel et bien par atteindre le néocortex. Hé oui, quand la personne en face de vous est prête à dire « OK, je marche avec vous », elle traite l'information dans la zone la plus fine et la plus raisonnée de son cerveau. Mais ce n'est pas à cet endroit-là que la personne entend en premier ce que vous avez à dire.

Tout cela s'explique, bien entendu. Comme nous sommes une espèce particulièrement douce, faible et lente (en comparaison avec tout ce qui se fait sur cette terre, ou presque), nous avons survécu en voyant tout ce que cet univers recèle de potentiellement dangereux. Et comme à l'époque, très peu de situations étaient sans danger, nous avons appris à choisir la sécurité avant tout. Inconsciemment, nous le faisons encore aujourd'hui à chaque fois que nous nous trouvons face à quelque chose de nouveau. Par exemple, à chaque fois que quelqu'un qui veut que nous fassions quelque chose pour lui nous fait un pitch.

Nous sommes programmés pour être peu doués pour le pitch. C'est à cause de la manière dont nos cerveaux ont évolué. Le fait que vous formuliez votre idée depuis les hauteurs de votre néocortex alors que celle-ci est reçue par le cerveau reptilien de l'autre est un véritable problème.

C'est le « bidouillage » étrange dont nous parlions plus haut. La distance entre le néocortex et le cerveau reptilien ne se mesure pas sur les cinq centimètres qui les séparent physiquement. Elle se mesure en millions d'années (sur les cinq millions d'années qu'il a fallu au néocortex pour évoluer, pour être plus précis). Pourquoi ?

Parce que pendant que vous parlez de « potentiel de profit », de « synergie du projet », de « retour sur investissement » et des « raisons pour lesquelles il est temps de passer à la vitesse supérieure » – des concepts faciles à manipuler pour votre cerveau supérieur –, le cerveau de la personne de l'autre côté du bureau ne réagit à aucune de ces idées hautement évoluées et relativement complexes. Il réagit exactement comme il est censé le faire. Il essaie de déterminer si l'information entrante est une menace à sa survie immédiate et, si ce n'est pas le cas, si elle peut être ignorée sans trop de conséquences.

Le cerveau reptilien en action

Pendant que vous pitchez votre idée, le cerveau reptilien de la personne en face de vous n'est pas en train « d'écouter » et de se demander : « Alors, est-ce que c'est un bon deal ou pas ? » Sa réaction à votre pitch, pour synthétiser, c'est ça : « Ce n'est pas une urgence. Comment faire pour ignorer ça et passer le moins de temps possible dessus ? »

Ce système de filtre du cerveau reptilien a une vision du monde très à court terme. Quand il fait le tri, il prend tout ce qui n'est pas de l'ordre de la crise et le range dans les « spams ».

Si vous pouviez jeter un œil aux critères de filtrage du cerveau reptilien, ils ressembleraient à ça :

- si ce n'est pas dangereux, ignore-le ;
- si ce n'est pas nouveau ou excitant, ignore-le ;
- si c'est nouveau, résume-le aussi vite que possible, et oublie les détails.

Et pour finir, il y a cette instruction-là :

- n'envoie rien au néocortex pour lui faire résoudre les problèmes à moins que la situation ne soit vraiment inattendue ou sorte de l'ordinaire.

Bien entendu, après le premier filtrage, certains éléments de votre message passent rapidement, *via* le cerveau limbique, jusqu'au néocortex – sinon les réunions d'affaires seraient des moments très étranges. Mais vos messages et votre pitch ont déjà subi des dommages irréremédiables.

D'abord, étant donné la capacité d'attention et de rétention des données du cerveau reptilien, environ 90 % de votre message est jeté à la poubelle. Ce sont donc 10 % qui arrivent jusqu'au néocortex. Par ailleurs, le cerveau reptilien tranche dans le vif : il ne transmet que les données concrètes, évidentes et grossières.

Ensuite, à moins que votre message ne soit présenté d'une manière que le cerveau reptilien percevra comme nouvelle et enthousiasmante, *il sera ignoré.*

Enfin, si votre pitch est compliqué – s'il contient du langage abstrait et manque d'appuis visuels – alors il sera perçu comme une menace. Non pas au sens où votre auditoire craindra de se faire attaquer, mais une menace au sens où, sans signaux précis ni contexte, le cerveau reptilien en conclura que votre pitch est susceptible de mobiliser d'énormes quantités de mémoire vive pour être compris. Ça, c'est une menace majeure parce que aucun cerveau n'a suffisamment de mémoire vive à disposition pour répondre aux besoins de survie, aux problèmes du quotidien, aux problèmes professionnels préexistants, et à ce truc pas clair que vous lui demandez de faire. Face à cette situation, un disjoncteur se déclenche dans votre cerveau. Conséquence ? Une neurotoxine est envoyée sur le message potentiellement menaçant (votre pitch). Or, s'il y a une région du cerveau où vous ne voulez pas que votre pitch atterrisse, c'est bien l'amygdale. Dans votre cerveau, c'est le réseau électrique consacré à la peur. L'amygdale transforme des messages en sensations physiques comme une accélération des rythmes cardiaque et respiratoire, une augmentation de la transpiration et une montée d'anxiété. Elle produit une sensation qui donne envie à la personne de fuir votre présentation.

“Votre pitch est envoyé par la région du cerveau la plus moderne et la plus intelligente : le néocortex. Mais il est réceptionné par une zone cérébrale plus vieille de cinq millions d'années (et pas aussi futée).

C'est un vrai problème si vous avez quelque chose à pitcher.”

Encore une fois, cela fait partie intégrante du câblage cérébral qui nous a permis de survivre. Quand un lion se met à vous courir après, nul besoin de demander son avis au néocortex hautement évolué (qui passerait un temps fou à essayer de résoudre le problème) : l'amygdale appuie sur l'interrupteur « danger », et lance ainsi l'alerte au reste du cerveau pour qu'il se mette à envoyer des messages chimiques et électriques partout dans le corps pour que vous vous mettiez à courir sans même que vous ayez le temps d'y réfléchir. Et même si nous ne vivons plus dans la nature, nos cerveaux sont encore conçus pour fonctionner de cette manière.

Toutes les recherches récentes tendent vers les mêmes conclusions : 90 % des messages qui entrent dans le cerveau reptilien – et rappelez-vous, chaque pitch passe d'abord par le cerveau reptilien – finissent codés :

- ennuyeux : à ignorer ;
- dangereux : à combattre/à fuir ;
- compliqué : à résumer grossièrement (avec toujours beaucoup de perte de données dans le processus) et à transmettre dans une version fortement tronquée.

Depuis des années, nous prenons la question dans le mauvais sens. Il nous faut clairement une nouvelle façon de faire un pitch.

LES RÈGLES DE L'ENGAGEMENT

Il y a deux questions que l'on se pose toujours après avoir fait une présentation ou un pitch :

- Est-ce que je m'en suis bien sorti ?
- Est-ce que mon message est passé ?

Nous partons du principe que notre public fera ce que nous attendons de lui si notre idée est bonne, si nous n'avons pas bafouillé pendant notre pitch et si nous avons affiché une personnalité de gagnant. Il se trouve que ça ne marche pas comme ça. Il est d'une importance vitale que votre message remplisse deux objectifs. Premièrement, votre message ne doit pas déclencher des alarmes de peur. Et deuxièmement, il faut vous assurer que votre message soit vu comme quelque chose de positif, d'inattendu, et qui sorte de l'ordinaire – une plaisante nouveauté.

Contourner les capteurs reliés à l'alarme de peur peut s'avérer très compliqué. Créer de la nouveauté dans votre message n'est pas toujours facile non plus. Mais il n'y a que comme ça que votre pitch peut avoir la moindre chance d'aboutir. En effet, il n'y a qu'une façon dont le cerveau reptilien accepte de recevoir l'information : celle-ci doit être simple et claire, elle ne doit pas représenter une menace et, par-dessus tout, elle doit susciter la curiosité et incarner la nouveauté. C'est en s'appuyant sur ces données-là qu'il faut communiquer. Sinon, vous n'attirez jamais l'attention de qui que ce soit.

“Le cerveau reptilien est un radin cognitif difficile à satisfaire et dont l'intérêt primaire est la survie. Il n'aime pas avoir trop de travail et mobilise d'immenses quantités d'énergie lorsqu'on l'oblige à se bouger un peu. Il lui faut des données concrètes – présentées simplement et noir sur blanc – pour prendre une décision. Il n'est pas intéressé par les points mineurs de différenciation. C'est à ce cerveau-là que vous faites un pitch.”

En tant que porte d'entrée principale de l'esprit, le cerveau reptilien n'a pas beaucoup de temps à consacrer à de nouveaux projets. Il

supervise une grande opération très complexe (c'est lui qui s'occupe de la survie) et ne peut pas se laisser empêtrer dans la nuance et le détail. Il aime les faits expliqués clairement. Il veut pouvoir choisir entre deux options présentées avec clarté. Et il veut que vous en veniez rapidement au fait. Il a tendance à s'endormir pendant les présentations PowerPoint, et c'est seulement avec des éléments de synthèse bien définis que vous parviendrez à garder son attention en éveil.

S'il s'enthousiasme vraiment pour un nouveau projet que vous lui présentez, alors il l'approuve. Mais si ce n'est pas le cas, il y renonce, n'y réfléchit pas une seconde de plus, et passe à la problématique suivante.

La dure réalité, c'est que celui qui commande la première réaction de votre interlocuteur à votre pitch – son cerveau reptilien :

- va vous ignorer si possible ;
- va rester focalisé sur l'idée générale (et exige des options très contrastées et bien différenciées pour faire un choix) ;
- est émotionnel, au sens où il réagira émotionnellement à ce qu'il voit et entend (mais la plupart du temps, il réagit par la peur) ;
- se focalise sur l'instant présent avec une capacité d'attention réduite qui a soif de nouveauté ;
- a besoin de faits concrets : il cherche des preuves vérifiables, pas des concepts abstraits.

Quand j'ai appris quelles étaient les règles de l'engagement à appliquer face au cerveau reptilien, j'ai eu mon moment « eurêka ! ». Deux choses très importantes me sont apparues. D'abord, j'avais enfin compris quel était le problème fondamental auquel vous et moi faisons face lorsque nous faisons un pitch : c'est notre néocortex – zone hautement développée du cerveau pleine de détails et de concepts abstraits – qui essaie de convaincre des cerveaux reptiliens qui, quant à eux, ont peur d'à peu près tout et n'abonderont dans notre sens que si nous leur présentons des idées très simples, très claires, très directes et non menaçantes. Ensuite,

je me suis rendu compte que lorsque mes pitches s'étaient bien passés, j'avais suivi sans le faire exprès les cinq règles de l'engagement définies ci-dessus. J'avais rassuré le cerveau reptilien pour qu'il se sente en sécurité. Je l'avais nourri de courtes vignettes d'informations brèves, visuelles et novatrices. Je ne l'avais pas submergé de travail. Je me suis rendu compte aussi que quand je ne m'en tenais pas à ces règles, en général, j'échouais.

Pourquoi ces règles de l'engagement comptent-elles à ce point dans le pitch ? Il faut savoir tout de même que ce n'est pas toujours le cas. Si vous pitchez le téléphone Google Android, la télé en 3D ou un coupé Ferrari, le cerveau est tellement imbibé de dopamine – l'hormone du plaisir et de la récompense – que n'importe quel pitch traditionnel fonctionnera. Mais à moins d'avoir un produit aussi sexy et irrésistible à présenter, vous devrez observer les règles sur le fonctionnement du cerveau. C'est d'ailleurs l'objet de ce livre.

ET ENSUITE ?

À la suite de cette révélation, il m'est apparu clairement qu'il fallait que je parvienne à lisser ce décalage entre la vision du monde du néocortex et celle du cerveau reptilien. Plus précisément, si je voulais que mes pitches fonctionnent, il fallait que je parvienne à traduire toutes les idées complexes issues de mon néocortex pour les présenter d'une façon qui suscite l'acceptation et stimule l'attention du cerveau reptilien de mon interlocuteur.

J'ai consacré une énergie folle à la recherche d'une formule adaptée et efficace. Me voilà aujourd'hui en mesure de vous l'enseigner.

Comme vous allez le voir, il s'agit d'abord de *définir le cadre* de votre pitch, c'est-à-dire de replacer votre grande idée dans un contexte facile à appréhender. Puis, une fois le cadre établi, vous devez vous emparer d'un *statut social élevé* de manière à donner votre pitch depuis un solide promontoire. Vous devez ensuite créer des messages truffés de nouveautés qui suscitent la curiosité.

Pour que ce processus soit facile à retenir, j'utilise l'acronyme CHIRAC :

- définir le Cadre ;
- raconter l'Histoire ;
- révéler l'Intrigue ;
- offrir la Récompense ;
- trouver le point d'Ancrage ;
- décrocher le Contrat.

Au fil des ans, j'ai utilisé cette formule – que nous examinerons dans les moindres détails – dans chacune de mes affaires, et face à des cadres de chez Bear Stearns, Boeing, Disney, Honda, LinkedIn, Texas Instruments et Yamaha. À chaque pitch que j'ai fait, j'en ai appris un peu plus sur les comportements du cerveau reptilien, et j'ai fini par comprendre qu'il y a dans toutes les présentations cinq moments sur lesquels on peut trébucher. Chaque étape du processus représente un de ces moments où un faux pas peut s'avérer fatal. Quand le cerveau reptilien de votre interlocuteur s'ennuie, n'arrive plus à suivre ou se sent menacé, votre pitch bat de l'aile.

Dans les pages qui suivent, j'expliquerai comment éviter ces problèmes et créer le pitch parfait, une présentation validée par le cerveau reptilien qui augmente radicalement vos chances de réussir.

La maîtrise du cadre

C'était au mois de juillet 2001. J'étais debout face à un grand immeuble de bureaux au cœur de Beverly Hills. C'était un édifice du pouvoir, autant pour Hollywood que pour le monde de la finance, un lieu où des carrières étaient bâties, où l'on faisait affaire.

Je me rendais pour ma part dans le bureau d'un homme qui contrôlait près de 1 milliard de dollars d'actifs. Ce n'est pas tous les jours qu'on fait un pitch à quelqu'un d'aussi influent. Si vous pensez que j'étais nerveux, vous vous trompez. Pour une fois, ce n'était pas moi qui allais faire un pitch. Ce serait un de mes collègues, Tom Davis, qui prendrait les commandes face à cette icône de la finance d'entreprise, Bill Belzberg, l'un des trois milliardaires que sont les frères Belzberg.

Vous avez peut-être entendu parler d'eux si vous lisez la presse financière. Ils se sont fait connaître comme prédateurs boursiers dans les années 1980. Le simple fait d'observer l'un d'eux dans la salle du conseil revenait à assister à un cours magistral de finance, alors j'avais hâte de voir ce qui allait se passer dans l'heure qui suivait.

Tom était un PDG de 31 ans, charismatique et avenant. Il avait une entreprise bien en place, mais il manquait de ressources pour grandir. Pour obtenir cet argent, il était prêt à tenter l'impossible : impressionner Belzberg.

Je souriais intérieurement. Ça allait être intéressant. J'avais vu Tom répéter sa présentation – il avait de bons instincts. « Mon pitch est imparable, j'ai des nerfs d'acier et je sors le grand jeu », m'a-t-il dit alors que nous attendions dans le hall. Sa confiance en lui était éloquente. « On verra bien, ai-je répondu. Détends-toi. »

Rapidement, on nous a emmenés dans une salle de conférences. Après plus de trente minutes d'attente, nous avons vu s'ouvrir la double porte d'un coup. Bill Belzberg est entré en faisant de grands pas, comme on entre dans un saloon. À 69 ans, il était grand et dégingandé. Il a fait un geste du bras à l'attention de Tom pour lui signifier qu'il pouvait commencer. Tom m'a regardé, et j'ai acquiescé. Il a commencé à parler. Resté debout, Belzberg a presque immédiatement coupé Tom : « Écoutez, il y a juste deux choses que j'ai envie de connaître. Vos dépenses mensuelles et le salaire que vous prenez. »

Ce n'était pas vraiment ce que Tom avait envie d'entendre. Il avait préparé son pitch d'une autre façon et se retrouvait à chercher des tableaux de dépenses dans sa sacoche avec l'air gauche. Où étaient donc passés sa confiance en lui et ses nerfs en titane ? Il a fait tomber quelques feuilles et s'est mis à bégayer un peu. Il était perdu.

Belzberg n'avait prononcé qu'une vingtaine de mots. Comme vous allez le voir, une rupture de vingt mots peut vous permettre de prendre le contrôle de n'importe quelle discussion d'affaires. Comment cela se fait-il ? Une analogie comme celle que je vais vous présenter peut vous aider à le comprendre.

Imaginez un instant qu'il y ait une espèce de champ énergétique puissant tout autour de nous qui transmette silencieusement ce qu'il y a au plus profond de notre inconscient. Ce bouclier de défense invisible est génétiquement conçu pour protéger notre esprit conscient des intrusions soudaines d'idées et de perspectives qui ne sont pas les nôtres.

Mais quand ce champ énergétique est submergé, il s'effondre. Nos défenses mentales échouent et nous sommes assujettis aux idées, aux désirs et aux ordres de quelqu'un d'autre. Cette personne peut nous imposer sa volonté.

Personne ne sait vraiment s'il existe ou non des champs énergétiques humains, mais c'est peut-être la meilleure image pour nous aider à visualiser les structures mentales à travers lesquelles nous voyons le monde et que j'appelle les *cadres*. Et d'ici quelques lignes, vous commencerez à comprendre ce qui s'est passé quand

le cadre de Tom est entré en contact avec (et s'est fait démolir par) le « cadre-pouvoir » de Bill Belzberg.

Imaginez que vous regardez le monde à travers un cadre de fenêtre que vous tenez entre vos mains. À chaque fois que vous déplacez le cadre, les nouveaux bruits et les nouvelles images qui se retrouvent dedans sont interprétés par votre cerveau qui, pour ce faire, s'appuie sur votre intelligence, vos valeurs, votre éthique – à vous. C'est *votre* point de vue.

Une autre personne peut observer la même chose que vous à travers son propre cadre, et ce qu'elle verra ou entendra peut différer un peu ou beaucoup de votre version des faits.

On parle en général de *perspectives* différentes. Peut-être que je perçois et que j'interprète les faits différemment de vous – et ce n'est pas une mauvaise chose. Une autre perspective est souvent ce dont nous avons besoin pour entretenir nos idées et nos valeurs.

Cependant, au moment où nous interprétons le monde à travers nos cadres, il se passe autre chose. Notre cerveau accueille les messages que lui envoient nos sens et réagit rapidement avec toute une série de questions : est-ce que c'est dangereux ? Faut-il que je le mange ? Faut-il que je m'accouple avec ? Ça, c'est le cerveau reptilien en action, qui fait ce qu'il sait faire de mieux : détecter les cadres, nous protéger des menaces et utiliser la domination et l'agression pour intercepter les idées et les informations qui pourraient venir mettre en péril notre cadre.

Il y a des millions de gens qui évoluent dans le monde des affaires et chacun d'entre eux apporte avec lui son propre cadre dans toutes ses interactions sociales. À chaque fois que deux personnes ou plus se retrouvent pour communiquer dans un contexte d'affaires, leurs cadres respectifs se mettent en garde et entrent en contact, mais pas d'une façon amicale ou coopérative. Les cadres ont l'esprit de compétition surdéveloppé. Souvenez-vous : ils prennent racine dans le terreau de notre instinct de survie et leur seul objectif est de maintenir leur domination.

Quand les cadres se rencontrent, ils entrent en collision. Et ce n'est pas juste un peu de compétition amicale pour le sport, c'est un *combat à mort*.

“Les cadres ne fusionnent pas. Ils ne se font pas de copains. Ils ne se mélangent pas. Ils s'entrechoquent, et le plus fort des deux absorbe le plus faible. Un seul cadre sortira vainqueur à la fin de l'échange, et les autres cadres seront soumis au plus dominateur de tous.”

C'est ce qu'il se passe en filigrane de toutes les réunions d'affaires auxquelles vous pourrez assister, de tous les appels commerciaux que vous passez et de chaque communication que vous engagez avec qui que ce soit dans le contexte des affaires.

Au moment où votre cadre entre en contact avec celui de la personne que vous sollicitez, ces cadres entrent en conflit, bataillent et s'étripent pour prendre la place du dominateur. Si votre cadre l'emporte, vous aurez la *maîtrise du cadre*, contexte idéal dans lequel vos idées sont acceptées (et suivies) par les autres. Mais si votre cadre est perdant, vous serez à la merci de votre prospect, et votre réussite dépendra exclusivement de la charité de son âme.

Comprendre comment le pouvoir des cadres fonctionne et comment vous pouvez l'exploiter est la chose la plus importante que vous apprendrez de toute votre vie.

CADRER POUR RÉUSSIR

L'un des nombreux avantages de l'usage des cadres dans le contexte des affaires, c'est que cette approche ne nécessite pas vraiment de compétences techniques, tactiques ou langagières.

D'ailleurs, comme vous le verrez, moins on en dit, plus on est efficace.

Les techniques de vente ont été créées pour les gens qui ont déjà perdu la guerre des cadres face à leur interlocuteur et qui essaient tant bien que mal de vendre quelque chose depuis leur position subordonnée ou socialement basse. La triste réalité, c'est que ces méthodes sont connues pour leur inefficacité et finissent en général par offenser les gens plutôt que de proposer une tractation plaisante où tout le monde a quelque chose à gagner.

Pendant des décennies, on a vu défiler d'innombrables livres et séminaires – avec plus de 35 000 entrées sur Amazon – pour promouvoir des méthodes visant à persuader, à influencer, à flatter et même à intimider les clients afin qu'ils se décident à acheter. Il y a de nombreuses années, quand les gens qui portaient ces programmes se sont rendu compte de leur inefficacité, ils se sont rattachés à la loi des grands nombres. Typiquement, ils vont vous promettre que si vous passez 100 coups de fil avec leur technique de vente, vous décrocherez deux ventes. En d'autres termes, travaillez beaucoup, beaucoup plus dur que tout le monde, et vous aurez un taux de réussite de 2 %. Vous trouvez vraiment que « réussite » est le terme adéquat pour qualifier un taux aussi bas ?

Ces gourous de la vente oublient quelque chose : quand vous n'arrivez pas à prendre le contrôle du *cadre social*, vous avez sans doute déjà perdu. Tout ce qu'il vous reste à faire, c'est vous débattre pour survivre en parlant vite, en bombardant votre interlocuteur de questions, en l'amenant au forceps à parler d'argent, et en essayant toute une myriade de tactiques inefficaces et agaçantes qui ne font que signaler au client que vous êtes désespéré et aux abois – et que vous avez perdu.

En prêchant la loi des grands nombres, les « experts » en techniques de vente vous demandent de travailler plus dur et plus longtemps sans véritable avantage dans la compétition. Ils vous forcent à compenser la faiblesse de votre position par un effort herculéen sous prétexte que c'est juste une histoire de chiffres. Ce temps passé à être mis en échec 98 % du temps, c'est votre vie.

Vous ne trouvez pas que c'est un peu grossier de leur part de vous demander de le jeter par la fenêtre ?

L'approche des cadres prend le contre-pied de ces techniques. Elle promeut l'utilisation des dynamiques sociales et vous permet d'accumuler les longueurs d'avance avant même le début de la partie.

Quand nous repensons aux raisons pour lesquelles tel ou tel pitch a échoué, nous en arrivons souvent à la conclusion que les termes du contrat n'ont pas convenu à l'acheteur potentiel. Ou que nous étions dans un mauvais jour et n'avons pas réussi à exposer les choses clairement. Ou que le prospect a préféré l'offre d'un concurrent à la nôtre. Mais la réalité, c'est qu'un pitch échoue pour des raisons qui sont bien moins évidentes : la maîtrise du cadre est acquise ou perdue avant même le début de votre présentation.

Quand vous contrôlez le cadre, vous êtes en position d'arriver à un accord avec votre acheteur. Et vous êtes aussi en position de décider sur quels contrats, ordres et projets vous souhaitez travailler plutôt que d'accepter ce qui se présente à vous.

Vous pensez que ce n'est pas possible ? C'est quelque chose que je fais tous les jours parce que je veux que mes acheteurs soient contents de mes services. Ce ne sera pas le cas si je suis constamment en train de courir frénétiquement après de nouveaux contrats.

Au lieu de vous acharner jusqu'à épuisement en faisant des dizaines de présentations et en passant d'innombrables appels commerciaux, je vais vous montrer comment saisir la maîtrise du cadre et la conserver. En procédant de cette manière, vous serez plus susceptible de vous retrouver à devoir choisir entre les trois contrats que vous préférez sur les cinq pitches que vous avez faits et qui ont porté leurs fruits. Elle vous plaît, ma loi des grands nombres à moi ? C'est comme ça que je vis, et ce depuis des années.

Quand le cadre est maîtrisé, la partie est gagnée

Récapitulons : un cadre est un contenant dans lequel vous stockez votre pouvoir, votre autorité, votre force, votre savoir et votre statut.

- Tout le monde utilise les cadres sans forcément s'en rendre compte.
- Chaque interaction sociale entraîne une rencontre entre différents cadres.
- Les cadres ne coexistent pas longtemps au même endroit et au même moment. Ils entrent en collision et l'un des cadres prend le contrôle.
- Un seul cadre survit. Les autres se disloquent et sont absorbés. Les cadres les plus forts absorbent toujours les plus faibles.
- Le cadre qui l'emporte gouverne désormais l'interaction sociale. C'est cela, la maîtrise du cadre.

Le cadre du policier : introduction au fonctionnement des cadres

Pour que vous vous familiarisiez avec la terminologie des cadres et leur fonction basique dans les interactions sociales, voici l'exemple d'un cadre dominant que vous connaissez déjà – s'il y avait un manuel scolaire du cadrage, cet exemple y figurerait.

Imaginez que vous roulez sur l'autoroute 101 en Californie au nord de Santa Cruz. Il fait un temps splendide, les paysages sont de plus en plus beaux et, pour le plaisir, vous appuyez sur l'accélérateur pour filer comme le vent vers le soleil couchant. C'est un moment parfait, jusqu'à ce qu'un gyrophare bleu se mette à tourner dans votre rétroviseur. C'est un contrôle de police. Si vous ne vous rendez pas immédiatement compte de sa présence, une sirène est mise en route pour attirer votre attention. Votre cerveau reptilien se met immédiatement en mode alerte : le danger est imminent. « Merde ! Elle était planquée où ? Je roulais à combien ? » sont les dernières pensées qui vous traversent le néocortex avant que la peur (une émotion primale basique) ne s'installe et que votre cerveau reptilien

prenne le contrôle de vos actions. Vous connaissez ces codes : ils vous somment de « vous ranger ». Pendant que vous fouinez dans vos affaires à la recherche de votre permis et de votre carte grise, vous voyez dans le rétroviseur de gauche le reflet du policier qui s'approche.

Comme vous allez le voir dans cet exemple, les cadres simplifient la communication humaine parce qu'ils résument une perspective bien précise et toutes les informations qui l'accompagnent.

Vous baissez la vitre. Deux cadres sont sur le point d'entrer en collision : le vôtre et celui du policier.

Vite ! Qu'y a-t-il dans votre cadre ? « J'allais à peu près à la même vitesse que tout le monde et je ne me suis rendu compte de rien » ou « Je pensais que la limitation de vitesse était fixée plus haut sur cette portion de route » ? Vous optez pour le cadre du « mec sympa » : « Monsieur l'agent, normalement je suis bon conducteur, je suis quelqu'un de courtois. Pouvez-vous fermer les yeux pour cette fois ? » Mais le cadre du policier est presque invincible. Il est pourvu de renforts moraux, sociaux et politiques – et de radars automatiques.

Vous souriez docilement en lui donnant votre permis et votre carte grise. Il marque une pause en vous regardant d'un air renfrogné derrière ses lunettes de soleil d'aviateur. Votre cadre du « mec sympa » est sur le point de se faire démolir : « Savez-vous pourquoi je vous ai mis sur le côté ? »

Vous savez que vous alliez trop vite. Comme vous n'avez pas d'autorité morale plus élevée à mettre sur la table, votre cadre va perdre la partie. S'il existe une clé au contrôle des cadres, c'est bien celle-là : quand vos réactions n'ont pas d'incidence sur ce que fait ou dit la personne en face de vous, cette personne contrôle le cadre, et vous, vous êtes cadré.

On sait tous comment cette histoire se termine. L'agent de police a un cadre plus fort, les deux cadres entrent en collision et celui du policier l'emporte.

J'ai choisi cet exemple pour que vous puissiez voir comment les cadres plus faibles s'émiettent littéralement sous un cadre forgé par l'autorité, le statut et le pouvoir. Dans cet exemple, l'agent de police avait tous les pouvoirs possibles : physique, politique et moral (vous avez enfreint la loi et vous le savez).

Mais examinons un peu plus précisément le cadre du policier pour comprendre ce qui s'est réellement passé. La silhouette de sa voiture, la lumière du gyrophare dans votre rétroviseur et la sirène ont activé vos leviers primaires de peur, d'angoisse et d'obéissance. Votre cerveau reptilien est entré en mode défense. Votre estomac s'est tendu. Votre respiration s'est accélérée et votre rythme cardiaque aussi. Le sang s'est mis à affluer sur votre visage. Tout cela a eu lieu au moment même où votre cerveau reptilien a reçu l'alerte. Vous ne pouviez pas trouver le moindre cadre, la moindre perspective, la moindre façon d'envisager la situation qui soient susceptibles de briser le cadre de l'agent de police.

La leçon à tirer de cet exemple est essentielle : si vous avez à expliquer votre autorité, votre pouvoir, votre position, vos atouts et vos forces, vous n'êtes pas en possession du cadre dominant.

Les appels rationnels à une réflexion logique et plus générale ne permettent jamais de remporter la guerre des cadres ou même de reprendre un peu de maîtrise du cadre. Vous noterez que l'agent n'a pas besoin de vous faire le pitch pour vous expliquer pourquoi il va vous prendre quatre points sur votre permis et quelque argent. Il n'a pas besoin de vous expliquer le pourquoi du comment. Il n'a pas à vous expliquer son pouvoir, il n'a même pas besoin de poser la main sur son arme de service ou de vous expliquer ce qu'il va se passer si vous lui opposez une résistance. Il ne ressent pas le besoin de vous expliquer pourquoi il est de la plus haute importance que vous restiez calme et obéissant. Votre cerveau reptilien adopte naturellement ces réactions-là face au cadre du policier. C'est vous qui réagissez mais c'est votre cerveau reptilien qui vous contrôle. Vos actions sont automatiques, primales et vous dépassent.

Dans les derniers instants de cet échange, l'agent de police vous donne un récépissé. Cette entrevue est terminée. La seule chose

qu'il vous dit, c'est : « Signez ici. »

Enfin, sans vraiment changer d'avis sur votre compte, mais plus pour vous récompenser de votre obéissance calme, il ajoute : « Roulez moins vite, et passez une bonne journée. » Votre honte est la cerise sur le gâteau de votre échec.

“Chaque interaction sociale est une collision de cadres, et c’est le cadre le plus fort qui l’emporte, à tous les coups. Les collisions de cadres sont des événements primaires. Elles immobilisent le néocortex et laissent le cerveau reptilien prendre les décisions et déterminer les actions.”

Les cadres forts sont imperméables aux arguments rationnels. Les arguments faibles, construits à partir de raisonnements logiques et de faits, rebondissent lamentablement sur les cadres forts sans les égratigner.

Au fil des ans, j'ai eu tout le loisir d'observer qu'un pitch réussi dépend de votre capacité à construire des cadres forts qui sont imperméables aux arguments rationnels. Ces cadres peuvent briser les cadres les plus faibles et les absorber. Existe-t-il une formule pour édifier un tel cadre pour soi-même et le mettre à profit ? Il s'avère que oui.

Choisir le bon cadre

À chaque fois que vous pénétrez dans un contexte d'affaires, la première question que vous devez vous poser est : « Quel genre de cadre va s'opposer à moi ? » La réponse dépendra de plusieurs facteurs parmi lesquels l'importance relative de votre offre aux yeux de votre prospect. Mais il y a une chose que vous devez savoir et garder à l'esprit : les cadres sont principalement le fruit de désirs

basiques. Et ça, c'est le domaine du cerveau reptilien. En règle générale, les cadres forts activent les désirs basiques.

On peut aborder cette question en se disant qu'il n'existe que quelques approches basiques auxquelles le cerveau reptilien de l'acheteur réagira. Nul besoin, donc, d'adapter chaque cadre à chaque individu. Si vous étiez un mécanicien qui cherche quelque chose dans sa boîte à outils, disons que le cadre serait un maillet en caoutchouc plutôt qu'un tournevis.

Ces questions, je me les pose avant de prendre le moindre rendez-vous d'affaires. Quelles seront les attitudes et émotions primaires basiques qui seront en jeu ? Puis je décide simplement du genre de cadre que je souhaite adopter. Pendant des années, je n'ai utilisé que quatre cadres qui me suffisaient à couvrir toutes les situations possibles dans le milieu des affaires. Par exemple, si je sais que la personne que je rencontre est une personnalité du genre alpha, très rentre-dedans, je choisis un « cadre-antipuissance ». S'il s'agit d'une personnalité plutôt analytique, qui calcule tout au centime près, je choisis un « cadre-intrigue ». Si je suis en sous-nombre, en situation d'infériorité, et que le jeu est faussé à mon désavantage, les « cadre-temps » et « cadre-récompense » sont essentiels.

Je me tiens prêt aussi à passer à un autre cadre à mesure que l'interaction sociale se développe et évolue.

Dans la plupart des contextes d'affaires, vous vous trouverez face à l'un de ces trois cadres :

- le cadre-puissance ;
- le cadre-temps ;
- le cadre-analyste.

À votre tour, vous disposez de trois cadres de réponse majeurs que vous pourrez opposer à ces cadres qui vous assaillent. Votre objectif : prendre le dessus dès le début et mener la discussion :

- le cadre-antipuissance ;
- le cadre-temps ;

- le cadre-intrigue.

Il existe un quatrième cadre que vous pouvez déployer. Il peut servir contre les trois types de cadres que vous rencontrerez principalement, et dans bien d'autres circonstances :

- le cadre-récompense.

Nous allons maintenant étudier la manière dont vous pouvez reconnaître les cadres qui s'opposeront à vous, et les vaincre.

LE CADRE-PUISSANCE

Le cadre d'opposition que vous rencontrerez le plus fréquemment dans le monde des affaires est le *cadre-puissance*. Il est émis par l'individu à l'ego surdimensionné. Son pouvoir prend racine dans son statut – un statut qu'il tient de la déférence et du respect que d'autres personnes lui témoignent. Vous saurez que vous vous trouvez face à un cadre-puissance quand vous percevrez chez votre interlocuteur de l'arrogance, un manque d'intérêt (une attitude générale qui exprime « je suis plus important que vous »), de la grossièreté ou autres comportements impérieux.

Les personnes de ce type (les gros bonnets, les égocentriques, appelez-les comme vous voudrez) tendent à ignorer royalement ce que les autres pensent. Ils sont bien plus enclins à satisfaire leurs propres envies et appétits. Ils sont rarement doués pour lire entre les lignes des réactions des autres. Ils sont plus susceptibles de s'en tenir à des interprétations stéréotypées. Ils peuvent faire preuve d'un optimisme démesuré et sont plus en mesure que la moyenne de prendre de très gros risques.

Ils sont aussi les plus vulnérables à votre cadre-antipuissance parce qu'ils ne s'y attendent pas. Ils s'attendent à vous voir obéissant, servile et déférent. À vous voir rire à leurs blagues vaseuses. À ce que vous fassiez passer leurs sentiments avant les vôtres. Ils s'attendent à ce que vous adoptiez leur cadre d'entrée de jeu. C'est là que repose leur faiblesse. Ils n'imaginent pas un instant que votre

cadre puisse prendre le contrôle. Vous les prendrez presque toujours par surprise.

Quand vous approchez un cadre-puissance, votre objectif premier et principal est d'éviter de tomber dans le cadre de cette personne en y réagissant – en entrant dans son jeu. Assurez-vous de ne surtout rien faire qui vienne renforcer le cadre de l'autre personne avant qu'il y ait collision des cadres.

Le fait de se soumettre aux rituels du pouvoir ayant cours dans ce genre de contexte – comme le fait d'agir avec déférence, de parler de la pluie et du beau temps ou de laisser l'autre vous dire quoi faire – renforce le statut d'alpha de votre cible et confirme votre position de subordonné. *Ne faites pas ça !*

Quand le moment de la collision se rapproche, que vous rencontrez la personne avec laquelle vous avez rendez-vous, vous devez être préparé à voir le choc venir d'un instant à l'autre.

Préparez-vous correctement et votre cadre vous aidera à perturber cet ordre « naturel » des choses. Pendant un instant, il y aura un équilibre entre les forces sociales en présence, puis votre cadre vaincra et absorbera le sien.

Tout cela a l'air très dramatique mais en pratique, cela se fait souvent de manière assez lisse et rapide. Avant que votre cible ne se rende compte de ce qui vient de se passer, la maîtrise du cadre a changé de propriétaire. Quand vous aurez pris l'habitude de poser le cadre dominant, cela deviendra chez vous une seconde nature. Et surtout, vous allez vous éclater.

Rencontre avec un cadre-puissance

Il y a plusieurs années, j'avais une réunion dans une banque de grande place financière dont vous reconnaîtriez immédiatement le nom. La réunion était censée durer une heure, et la personne que nous devions rencontrer avait bien insisté sur le fait qu'elle n'aurait pas une minute de plus à nous consacrer. C'est un cadrage puissance classique avec supplément de pression temporelle.

Ça nous avait coûté plus de 20 000 dollars d'envoyer notre équipe à Washington pour ce pitch, mais ce rendez-vous pouvait nous rapporter des millions si nous le présentions correctement.

Avec mon équipe, nous avons passé les contrôles de sécurité puis nous avons pris l'ascenseur jusqu'au 19^e étage où plus de 1 000 milliards de dollars s'échangeaient chaque année. Nous avons la sensation de venir prendre place parmi l'élite financière de la nation.

Trente-cinq traders déplaçaient des milliards de dollars tous les mois entre ces murs et, d'ici une heure, nous ferions peut-être partie du jeu. J'avais contacté tous mes investisseurs et, ensemble, nous avons réuni environ 60 millions de dollars d'investissement, que j'allais mettre sur la table.

Nous avons rendez-vous avec mon contact, un trader du nom de Steve. C'était à lui et à deux de ses analystes que j'allais faire le pitch. Après une longue attente, une jeune femme impeccablement vêtue nous a guidés jusqu'à la plus grande salle de conférences que j'aie jamais vue – elle faisait la moitié d'un terrain de basket. Steve est entré avec sa cohorte et nous avons échangé les formules d'usage. Parmi les traders de cet étage, Steve était l'un de ceux qui brassaient les sommes les plus conséquentes. Il est arrivé avec quelques minutes de retard et a passé un quart d'heure à parler de lui. Vingt-deux précieuses minutes venaient de partir en fumée. Enfin, j'ai pu distribuer nos documents et me lancer dans le pitch.

Pendant le boom économique de l'époque, Steve avait pris l'habitude de signer des contrats à 100 millions de dollars en une journée de négociations. Nous, ce que nous lui proposons, c'était un contrat à 60 millions qui lui prendrait au moins trente jours. Donc il n'avait pas l'air superintéressé.

J'ai parlé du genre d'actifs que nous voulions acheter et des coûts que nous prendrions en charge. À un moment donné, alors que je marquais une pause, je me suis rendu compte que Steve avait pris notre fascicule et qu'au dos, il traçait d'un air rêveur les contours de sa main au stylo-bille. Un bel exemple de manque d'attention !

À un niveau de compétition. Si vous voyez le monde à travers le prisme des techniques de vente traditionnelles, vous pourriez penser qu'il y a un souci dans ce que je raconte ou dans le marché que je propose. Mais si vous observez cela à travers le prisme des cadres et des dynamiques sociales, alors vous comprendrez que tout allait bien. C'est juste le cadre-puissance qui vous tombe dessus, et qui est en train de gagner la bagarre.

J'ai d'abord pensé : « Aïe, comment a-t-on pu en arriver là ? » J'avais dépensé beaucoup de temps et d'énergie pour obtenir ce rendez-vous, et je voyais notre chance nous échapper. Cet homme jouait à tracer les contours de sa main sur *mon* résumé de présentation. J'avais l'impression de mesurer deux centimètres de haut. Mon cerveau reptilien s'est retrouvé submergé d'émotions basiques et primales. J'étais cadré, et je ne cadrais rien. Mon cerveau reptilien, dans toute sa simplicité, son émotivité et sa réactivité, m'a ordonné de prendre mes jambes à mon cou, ce que j'ai d'ailleurs envisagé.

“Quand vous respectez les rituels du pouvoir en place au lieu d'établir les vôtres, vous renforcez le cadre de votre opposant.”

J'ai rapidement retrouvé ma contenance, et voilà ce qu'il s'est passé ensuite : « Steve, donnez-moi ça, ai-je lancé en reprenant le fascicule ». *C'est un perturbateur de cadre.* Pause dramatique...

J'ai observé le dessin de Steve avec beaucoup d'attention. « Attendez une minute, là. Ce dessin est vraiment bon. Oubliez le deal un instant. Vous voulez pas me le vendre, votre dessin ? Allez, combien vous en voulez ? »

Là, c'est l'exemple extrême du choc entre cadres dans un contexte où l'enjeu est immense. Mais vous pouvez faire ce genre de choses dans les réunions de tous les jours, d'une façon bien moins théâtrale et dans un contexte tout à fait différent, pour changer le cadre et faire rebasculer l'attention. Si un mec a décidé de vous dominer,

laissez-le vous dominer sur le prix d'un gribouillage de main, par exemple, sur quelque chose qui n'a pas d'importance. Si vous vous retrouvez dans une situation similaire (un jour ou l'autre, ça vous arrivera à vous aussi), choisissez un truc au hasard et commencez une négociation à couteaux tirés sur le prix à payer pour l'obtenir – peu importe si vous gagnez ou si vous perdez. Le pouvoir du cadre de votre opposant est désormais trivial, l'attention est reportée sur vous et sur ce que vous comptez faire de cette réunion.

Steve ne s'attendait pas à ça et le choc de mon attaque contre son cadre a complètement modifié la dynamique de ce moment et de tout le reste de la réunion. J'ai pu réorienter les regards sur le vrai sujet : les 60 millions de dollars que j'étais venu dépenser. Et j'avais toute l'attention de Steve.

“Pour lancer une collision des cadres-puissance, ayez recours à une action non agressive mais légèrement inattendue. Privilégiez l'humour et une attitude de défi. Cela attirera l'attention sur vous et élèvera votre statut en créant ce que l'on appelle une « hégémonie situationnelle » (vous en saurez davantage sur les notions de statut et d'hégémonie situationnelle quand vous aurez lu le chapitre 3).”

S'emparer du cadre

Voici quelques techniques plus subtiles pour vous débarrasser du cadre-pouvoir. Dès l'instant où vous entrez en contact avec votre cible, cherchez n'importe quelle opportunité pour :

- refuser quelque chose d'anodin ; ou
- adopter une attitude de défi sur un sujet annexe.

Exemples

Vous placez un dossier au milieu de la table de conférences. Dessus, il y a écrit « Confidentiel » et le nom de votre cible. Quand celle-ci s'apprête à prendre le dossier, vous la devancez en disant : « Non, non, pas encore. Il va falloir attendre un peu pour ça. »

Si vous êtes un créatif et que vous avez apporté des visuels, laissez votre cible y jeter un petit coup d'œil et, quand vous voyez que sa curiosité est éveillée, récupérez-les, cachez-les, en lui jetant un regard à la fois paternaliste et bienveillant qui exprime : « Allons, allons, un peu de patience. »

Vous avez fait un peu de teasing puis vous avez exprimé un refus net. C'est très déroutant pour le cerveau reptilien de votre prospect. Vous n'avez rien fait d'offensant ni de méchant. C'est ludique, et ça dit à votre cible, inconsciemment : « C'est moi qui commande, ici. Pas vous, mon ami. »

Pour remporter le cadre, le plus important, c'est de refuser quelque chose à votre cible, en toute clarté : « Pas maintenant. » C'est ma réunion, c'est moi qui décide de l'ordre du jour et rien ne se passera sans que je l'aie décidé.

Autre tactique pour contrôler le cadre : répondre à un commentaire avec un acte exprimant le défi, un acte mineur mais fort :

Cible : « Merci d'être venu. Je n'ai que quinze minutes avant mon prochain rendez-vous. »

Vous : « Aucun problème, je n'en ai que douze. » Vous souriez, mais vous aussi, vous parlez sérieusement.

Avec cette simple remarque, vous venez de voler à votre cible son cadre-temps. Ça peut rapidement devenir un jeu de cadres, d'ailleurs. J'ai vu des rendez-vous se réduire à deux minutes, à force de jouer à ça : « Ah bon, vous n'avez que douze minutes ? Ah ben c'est marrant, je viens de me rappeler que je n'en ai dix. – Maintenant que vous le dites, j'avais pas vu l'heure passer, je n'en ai en fait que huit. » Etc.

Vous découvrirez rapidement que ces jeux de cadres vous permettent d'entretenir de bons rapports avec vos prospects. Ils peuvent s'intégrer dans une stratégie de *récompense* (le prochain thème que j'aborderai) et s'avérer divertissants pour vous comme pour eux. Parfois, c'est aussi simple que ça. Plus vous êtes doué pour obtenir la maîtrise du cadre et/ou lâcher du lest, mieux vous réussirez.

Réfléchissez à toutes les façons dont vous pouvez utiliser des actes de contradiction ou de défi mineurs dans les premiers instants d'une réunion. Il y en a à peu près autant que vous avez d'imagination. Une attitude de défi et un humour léger sont les clés pour prendre le pouvoir et remporter la maîtrise du cadre. Faites en sorte que ça reste amusant, gardez le sourire, et au moment où le pouvoir vous échoit entre les mains, prenez la réunion en main et indiquez la direction à suivre. C'est la base de la maîtrise du cadre. Et au fur et à mesure que vous ferez le pitch, vous gagnerez encore plus de pouvoir et de statut.

La destruction d'un cadre et la prise de pouvoir commencent discrètement mais prennent rapidement de l'ampleur. Quand le pouvoir change de mains, quand votre cible perd son cadre, elle le sait. Elle sent bien qu'il vient de se passer quelque chose. Ses sens sont en éveil : les désirs basiques ont été activés. À cet instant-là, elle est très concentrée, et vous avez toute son attention. Elle se demande : « Houlà, qu'est-ce que c'est que ce phénomène ? »

Elle est peut-être un peu étourdie par ce que vous venez de faire mais certainement pas offensée : vous n'avez été ni grossier ni méchant.

“Lorsque votre attitude de défi s'accompagne d'humour, la partie de ping-pong qui s'engage avec votre cible est plaisante pour elle. Elle sait d'instinct qu'elle se trouve en présence d'un pro.”

C'est à ce moment-là qu'elle se rend compte qu'il s'agit d'un jeu, que l'on est déjà en train de jouer et que vous allez bien vous amuser à y jouer ensemble.

Une fois que le jeu est lancé, il avance tout seul et ça, vous pouvez l'utiliser à votre avantage. N'ayez pas peur de jouer un peu avec votre pouvoir en lâchant du lest de temps en temps pour entretenir l'attention de votre cible. Car c'est bien là le but du jeu : capturer l'attention et la conserver jusqu'à ce que vous ayez fini votre pitch.

Vous devez aussi prendre garde de ne pas abuser du pouvoir que vous avez conquis. Le maître du cadre, ce que vous deviendrez quand vous serez imbattable à ce jeu, sait que la maîtrise du cadre n'est pas la victoire en elle-même : elle est un moyen d'accéder à la victoire. Personne n'aime être dominé, alors quand vous aurez la maîtrise du cadre, utilisez ce pouvoir d'une façon amusante et qui profite à tous.

Les petits actes de contradiction ou de défi sont des outils très puissants pour démolir les cadres. Ils remettent les compteurs à zéro, rééquilibrent les rapports de force, puis transfèrent entre vos mains la totalité du pouvoir social. Tout ce qu'il vous reste à faire, c'est conserver ce pouvoir et l'utiliser à bon escient.

LE CADRE-RÉCOMPENSE

Autre situation commune : la personne en charge de prendre la décision n'assiste pas à la réunion (alors qu'il était convenu qu'elle le fasse). Cette situation requiert une réaction très spécifique qui non seulement réaffirmera votre contrôle du cadre, mais en plus, vous donnera l'image d'une personne incomparable à toutes celles à qui vos interlocuteurs auront eu affaire jusque-là.

Disons que jusqu'à présent, vous avez tout fait comme il faut. Les premières interactions ont eu lieu et vous avez rapidement posé un cadre fort. Peut-être même avez-vous d'ores et déjà acquis la maîtrise totale du cadre avec les personnes en face de vous. Vous êtes prêt à démarrer votre pitch, tout le monde attend M. Big Boss,

mais son assistante entre dans la pièce et annonce : « Je suis désolée, M. Big Boss vient d'appeler, il ne sera pas là avant une heure. Il vous demande de commencer sans lui. » Elle tourne les talons et s'apprête à partir.

C'est un moment clé en ce qui vous concerne. Vous venez de perdre le cadre et il n'y a rien que vous puissiez y faire. Mais cela ne signifie pas que vous soyez pour autant à court d'options. Vous avez le choix entre :

- faire votre pitch même si vous savez que vous n'avez pas la maîtrise du cadre, espérer que tout aille bien et que, peut-être, M. Big Boss se joigne à vous à la fin de la réunion. Ce n'est pas l'option que je recommanderais ;
- arrêter tout. Recadrez à l'aide d'un cadre-pouvoir, -temps ou -récompense (j'en parle un peu plus loin) ou peut-être des trois. Reprenez le pouvoir sur-le-champ.

Vous vous êtes déplacé pour cette réunion, vous l'avez préparée et vous avez un objectif bien établi. Et vous seriez prêt à jeter tout ça par la fenêtre ?

Personne ne peut raconter votre histoire aussi bien que vous. Si vous confiez votre présentation à des subalternes et que vous pensez qu'ils la transmettront à la personne décisionnaire avec les mêmes forces et qualités de persuasion que celles dont vous auriez fait preuve, alors vous n'êtes pas honnête avec vous-même. Encore une fois, personne ne raconte votre histoire aussi bien que vous. M. Big Boss doit l'entendre. *Il doit vous entendre la raconter.*

Voilà en général ce que je dis dans une telle situation : « Vous voulez que l'on déplace l'heure de la réunion ? D'accord. Je peux vous donner quinze minutes pour vous organiser. Mais si vous n'êtes pas prêts à ce moment-là, on en restera là. »

En général, quelqu'un se dévoue pour partir à la recherche de M. Big Boss, et cette personne fera tout son possible pour le trouver et lui demander s'il pourrait assister à la réunion.

Ou bien quelqu'un dira : « Ne vous inquiétez pas, faites votre présentation, on fera le brief à M. Big Boss. » Hors de question que vous laissiez votre cadre se faire absorber de cette manière ! Votre réaction ? « Non, il est hors de question qu'on suive vos directives. Cette réunion démarrera quand je l'aurai décidé, et prendra fin quand je le dirai. Vous allez vous assurer que toutes les personnes concernées viennent assister à cette réunion à l'heure dite. Puis nous couvrirons tous les sujets que j'ai prévu d'aborder, et vous allez me consacrer toute votre attention, tout au long de ma présentation. »

Ça, c'est ce qu'il y a dans votre tête. Ce que vous dites, c'est : « Je peux attendre quinze minutes, mais ensuite il faut que je parte. » Pour transmettre votre message, c'est amplement suffisant.

La première fois que vous raisonnerez de cette manière et que vous prononcerez ces mots, vous serez très mal à l'aise (bon, soyons honnêtes, vous serez terrifié) et vous vous demanderez si vous avez raison de procéder ainsi. Votre cœur battra la chamade, vous craindrez les conséquences de votre témérité, vous aurez peur d'avoir offensé votre public. Vous aurez de gros doutes sur la décision que vous venez de prendre et vous direz que vous avez commis une terrible erreur.

Et là, quelque chose de génial se produira. Toutes les personnes présentes dans la pièce se précipiteront pour trouver une solution, feront tout leur possible pour réparer l'offense et vous empêcher de partir. *Vous* serez au centre de toutes les attentions.

Quand vous avez la maîtrise du cadre, les autres personnes agissent en réaction à ce que vous dites et à ce que vous faites.

Comme Peter Parker lorsqu'il se transforme en Spiderman, vous sentirez en vous un profond changement qui vous donnera un sentiment de puissance, et tout le monde dans la pièce le ressentira aussi. Utilisez ce pouvoir avec intelligence, car vous contrôlez parfaitement la situation. Si vous vous levez, que vous ramassez vos affaires et que vous quittez les lieux, ce sera un désastre pour M. Big Boss et ses employés. Alors soyez bienveillant, donnez à M. Big

Boss les quinze minutes que vous lui avez promises, et restez poli mais en phase avec votre cadre.

Et s'il ne se présente pas au bout de ce quart d'heure, alors là, oui, vous partez. Vous ne faites pas votre présentation, vous ne laissez pas la moindre brochure et vous ne vous excusez pas. On vous a fait perdre *votre* temps, et vous n'avez même pas besoin de le leur faire remarquer : ils le savent.

Si cela vous semble approprié et si vous vous trouvez face à une société avec laquelle vous avez vraiment envie de travailler, dites à la personne la plus importante dans la pièce que vous seriez d'accord pour reporter à une date ultérieure, mais chez vous. Vous proposez un report, vous reconnaissez que ce genre de choses peut arriver (nous avons tous raté un rendez-vous un jour), mais la prochaine fois, ce sont eux qui viendront jusqu'à vous.

C'est une technique de cadrage assez subtile que l'on appelle « cadrage-récompense ». Il s'agit de recadrer tout ce que fait votre auditoire comme s'il essayait de vous convaincre vous.

Il y a quelques instants, vous avez appris que M. Big Boss ne viendrait pas à votre rendez-vous et qu'apparemment, vous n'étiez que sa distraction de la matinée. Là, ce que vous dites à vos acheteurs potentiels, c'est que ce sont eux qui sont là pour vous distraire vous. Ce que fait le cadrage-récompense, c'est dire implicitement à votre auditoire : « Vous êtes ici pour attirer mon attention. C'est moi, la récompense, pas vous. Je peux trouver un millier d'acheteurs (d'auditoires, d'investisseurs ou de clients) comme vous. Il n'y a qu'une seule personne comme moi, et c'est moi. »

Cela sous-entend également que si vos interlocuteurs veulent en savoir plus, il faudra d'abord qu'ils fassent quelque chose pour obtenir ces informations. Qu'ils les gagnent, en quelque sorte.

Le b.a.-ba du cadre-récompense

Pour consolider le cadre-récompense, il faut que l'acheteur ait envie d'être assez bien pour vous. « Pouvez-vous me parler un peu de vous ? Je trie mes collaborateurs sur le volet. » Au niveau primaire et reptilien, vous venez de lancer un défi : « Donnez-moi envie de travailler avec vous. »

C'est une expression tacite et puissante de votre statut élevé et de votre cadre dominant. Cela oblige votre auditoire à se vendre et à vous dire précisément à quel point votre projet les intéresse.

Vous trouvez ça délirant ? Je vous promets que ça ne l'est pas. Quand on retourne à 180 degrés la pyramide du pouvoir social, ça change tout. Le prédateur devient la proie. Dans ce cas précis, votre cible ressent une espèce de honte morale – elle s'est mal comportée avec vous – et se sent obligée de redresser la barre.

Au début, vous êtes arrivé sur les lieux avec un statut assez bas. Vous étiez juste un pitch de plus dans une longue succession de pitches. Au fil des expériences, ces gens ont appris à obtenir ce qu'ils voulaient des représentants et des commerciaux tels que vous. Mais là, vous avez mis fin à leur jeu de pouvoir. Ils présentent leurs excuses, essaient d'arrondir les angles, de réparer cette gaffe et, dans la plupart des cas, si M. Big Boss est dans les locaux, ils trouveront le moyen de l'amener jusqu'à vous.

D'ici quelques lignes, je vais décrire ce que sont le cadre-temps et le cadre-analyste. Mais avant d'entrer dans les détails de ces aspects du cadrage, je pense qu'il pourrait vous être utile de savoir comment j'en suis venu à développer et à utiliser les cadres dans ma carrière. Comme vous allez le voir, l'aspect pratique des cadres s'est révélé dans mes expériences personnelles, parfois dans des situations très cruciales où j'avais beaucoup à perdre ou à gagner.

Rappelez-vous : quand vous maîtrisez le cadre, c'est vous qui menez la danse. Voici un exemple tiré de ma vie privée.

L'argent du producteur d'avocats

Je baisse les yeux sur l'écran de mon téléphone. Quelque 14 appels manqués, tous de la même personne, D. Walter. J'avais éteint la sonnerie pendant moins d'une demi-heure et le téléphone était inondé de messages. J'en ai écouté un, qui commençait par : « Oren, j'ai un gros problème. »

Son gros problème, c'était une affaire qui tournait au vinaigre et pour laquelle il avait besoin de mon aide.

Dennis Walter produisait des avocats. Ses vêtements étaient sales et froissés. Il passait de longues heures à travailler en plein soleil. Après trente-cinq ans de labeur, il était prêt pour la retraite. Il avait mis des sous de côté, mais une fraction importante de ses économies se trouvait sur un compte en séquestre contrôlé par un homme du nom de Donald McGhan.

Dennis voulait son argent tout de suite et, légalement, c'était le sien. Mais il ne parvenait pas à le récupérer malgré plusieurs tentatives. Cela affectait maintenant un marché à 18 millions de dollars sur lequel Dennis et moi nous étions engagés. Si Dennis ne pouvait pas me transférer son argent (la totalité de ses 640 000 dollars), alors la transaction allait s'effondrer (nous achetions une grande propriété à Hawaï). Son problème était donc aussi le mien.

Pour récupérer l'argent de Dennis, il allait falloir que je rencontre McGhan et que je lui demande de rendre l'argent. C'est comme ça que je me suis retrouvé contraint et forcé de faire un pitch qui était clairement voué à l'échec. Ce n'était pas une question de vie ou de mort, mais on s'en approchait : il s'agissait des économies de toute une vie.

Je connaissais un peu McGhan de réputation. Il était connu pour sa réussite dans les affaires, et plus particulièrement dans le domaine de l'équipement médical. Pour la petite histoire, quand il était chez Dow Corning dans les années 1960, il a aidé à inventer la première génération de prothèses mammaires en silicone. Il possédait désormais deux entreprises : MediCor et Southwest Exchange.

Les affaires de MediCor avaient semblé prometteuses, mais la réussite fut finalement assez brève. McGhan se désespérait. Pour

que MediCor reste à flot, il avait commencé à détourner de l'argent de Southwest Exchange.

Southwest Exchange, que McGhan a racheté en 2004, lui a donné accès aux 100 millions de dollars placés sur des comptes en séquestre. Des gens qui investissaient dans l'immobilier, comme Dennis, avaient utilisé Southwest Exchange pour que leur argent soit placé en attendant un prochain investissement.

D'après le FBI, peu après avoir acquis SouthWest Exchange, McGhan avait transféré 47,3 millions de dollars depuis Southwest Exchange vers MediCor. Dans un claquement de doigts. Les 640 000 dollars de Dennis, le producteur d'avocats, en faisaient partie.

J'ai pris le jet de la boîte pour rejoindre Dennis à Las Vegas et l'aider à tenter l'impossible. J'ai pensé à McGhan, j'ai essayé de me projeter dans une confrontation face à lui. À ce moment-là, je n'avais aucune idée que c'était un problème à 100 millions de dollars qui concernait des centaines d'investisseurs. Ou que McGhan était un sale type, un criminel, le cerveau d'une escroquerie à la Ponzi. Tout ce que je savais, c'était que ça n'allait pas être une partie de plaisir.

Dans ma voiture, en route pour Henderson, une banlieue de Las Vegas, j'ai ressenti une grande détermination. Non seulement McGhan faisait du mal à Dennis, non seulement il était en tort, mais en plus, ces 640 000 dollars perdus mettaient à mal mon affaire à Hawaiï.

Je me suis garé sur le parking de Southwest Exchange et, pour la première fois, j'ai rencontré Dennis en personne. C'était un mec sympa, il avait l'allure de l'agriculteur typique et l'air d'avoir vraiment besoin de mon aide.

J'étais clairement nerveux. Quand je fais un pitch, je passe presque toujours un bon moment. Mais en général, c'est pour lancer une nouvelle idée de business. Le genre de pitch que j'allais faire visait à récupérer de l'argent (beaucoup d'argent) après un mauvais placement, et ça, c'est mentalement et émotionnellement dur.

Pour me caler, j'ai pensé au cadrage et à toutes les autres méthodes que j'avais passé des heures à apprendre et à essayer de maîtriser.

Comme je l'ai dit plus tôt, aucune situation n'a vraiment de sens tant qu'elle n'est pas cadrée. Les cadres sont des structures mentales qui modèlent notre vision du monde et mettent les rapports humains en contexte. Le cadre que vous posez autour d'une situation contrôle de bout en bout la lecture que doivent en faire les différentes parties prenantes. Mais vous n'êtes pas le seul à cadrer. Les gens essaient sans cesse de s'imposer des cadres les uns aux autres. Votre cadre est comme une représentation du sens que vous voulez donner à cette interaction. Et qu'est-ce qui confère aux cadres leur immense pouvoir ? C'est le fait qu'il ne puisse y avoir qu'un seul cadre dominant lors d'une interaction entre deux personnes.

Quand deux cadres entrent en collision, le plus fort des deux absorbe l'autre. C'est alors que les arguments faiblards, et même les faits rationnels, rebondissent contre le cadre le plus fort sans l'endommager le moins du monde.

Avec Dennis, nous avons un peu discuté sur le parking. Je préparais mon cadre. Et d'un seul coup, je me suis senti prêt, alors nous avons fait notre entrée et je suis parti à la recherche de la personne qui avait causé tous ces problèmes : Donald McGhan.

Il était 9 heures quand nous avons pénétré dans le bâtiment. C'était des locaux tout ce qu'il y avait de plus banal, avec un canapé en cuir noir et des magazines bien ordonnés sur une table basse.

« Bonjour, que puis-je faire pour vous ? m'a demandé la réceptionniste.

– Dites-moi juste dans quel bureau se trouve Don McGhan, ai-je répondu. »

Elle a enchaîné sur son script de gardienne du temple :

« Je vais vérifier s'il est arrivé. »

Les rituels de ce genre sont là pour renforcer les hiérarchies entre les statuts. Mais j'étais là pour établir le mien, pour prendre le contrôle du cadre, et certainement pas pour me retrouver à supplier une réceptionniste.

J'ai contourné son stand d'accueil et me suis engouffré dans le couloir à grandes enjambées, la réceptionniste à mes trousses. Elle essayait de m'empêcher d'aller plus loin, de s'interposer entre moi et l'argent de Dennis, alors je n'ai pas eu d'autre choix que de commencer à ouvrir en grand des portes de bureaux choisis au hasard, et à interroger quiconque se trouvait sur mon passage. Que pouvaient-ils faire ? Appeler la police ? Dans mon bureau personnel, mon associé avait d'ores et déjà créé un raccourci téléphonique pour appeler la police locale et le FBI en cas de besoin. Je rugissais : « Où est Don McGhan ? »

Il y avait maintenant beaucoup plus de gens qui essayaient de m'arrêter, mais je n'allais pas cesser tant que je n'aurais pas parlé à McGhan. Ni m'en aller sans les 640 000 dollars de Dennis.

Alors que je visitais les bureaux les uns après les autres, Don McGhan s'est éclipsé par une porte dérobée. Il ne voulait pas avoir affaire à moi. Il m'a envoyé son fils, Jim, qui a fini par sortir de sa tanière pour « prendre les choses en main ».

Jim McGhan, la petite quarantaine, était vêtu d'un costume Armani et respirait la confiance en soi et l'arrogance. Il était grand et me regardait de haut. Nous nous sommes assis dans une salle de réunion et il a tout de suite essayé de prendre le contrôle, de cadrer les choses en disant : « Il y a une explication rationnelle à tout cela. » C'était donc ça, sa tactique : il avait choisi le cadre-analyste, qui repose sur les faits, les chiffres et la logique.

J'avais préparé un cadre plus fort que celui-là : le cadre-autorité-morale, le cadre parfait pour faire craquer les analystes.

« Jim, vous ne pouvez pas garder l'argent de Dennis plus longtemps, lui ai-je déclaré. Nous avons rédigé notre demande dans les règles de l'art, et vous allez le lui rendre sur-le-champ. »

Jim était joueur. Je l'ai tout de suite vu dans ses yeux. Mais il savait que sa combine se disloquait, sans vouloir pour autant rendre son argent à Dennis. Il projetait sans doute de transférer l'argent chez l'avocat de McGhan le jour-même – et nous n'en verrions jamais la couleur. Il savait ce qu'il faisait. Il utilisait son statut et son autorité

pour nous expliquer avec énormément d'aplomb les soi-disant « faits ».

Je dois bien lui reconnaître une chose : le cadre-analyste de Jim était bien ficelé. Il était totalement impassible, arrogant, et se donnait l'air authentiquement étonné de nous voir débarquer. Il s'est lancé dans une explication rationnelle, analytique et hautement détaillée des raisons pour lesquelles l'argent ne pouvait pas être transféré immédiatement.

Il se préparait au combat.

Il essayait de nous noyer dans les explications. Il savait qu'il pouvait nous décourager et s'arranger pour que nous repartions les mains vides. Évidemment, je n'allais pas le laisser faire. Je suis entré dans l'arène avec mon cadre-autorité-morale – nous étions dans notre bon droit et lui était en tort – un cadre presque indestructible quand il est bien utilisé. La partie avait démarré. Il connaissait mon cadre, je connaissais le sien.

Puis est venu le moment du premier contact. C'est l'instant où les deux cadres opposés sont sur le point d'entrer en collision frontale. Vous pouvez le ressentir en vous-même : souvent, il se traduit par un nœud d'anxiété qui se forme tout en haut de votre estomac. C'est là qu'il faut renforcer votre détermination et vous engager dans votre cadre à 100 %. Quoi qu'il arrive, quelles que soient la pression et la gêne que vous ressentez, vous devez rester droit dans vos bottes et vous en tenir à votre cadre. C'est ce que l'on appelle le « labour », comme un bœuf labourerait un champ. Toujours continuer d'avancer. Sans jamais s'arrêter. Sans jamais douter de soi. Et, comme vous allez le voir, quand deux cadres s'entrechoquent, c'est toujours le plus fort qui l'emporte.

On est vite entré dans le vif du sujet. J'ai parlé de façon très directe en regardant Jim droit dans les yeux : « Nous voulons les 640 000 dollars de Dennis, et vous allez nous les rendre aujourd'hui, maintenant. »

Il s'est mis à bafouiller. Il a lancé tout un tas de promesses, de demi-vérités, le tout dans un jargon sibyllin d'école de commerce. Mais

son charabia ne m'impressionnait pas. Et j'avais le cadre le plus fort : l'autorité morale.

J'ai continué de labourer. « Écoutez, ai-je repris. Je vois bien que vos lèvres bougent mais je n'écoute pas un traître mot de ce que vous dites. Vos paroles n'ont aucun sens. Arrêtez de parler. Et commencez à faire le virement. » Il a tiqué. Il a essayé de nous servir encore une fois son explication, d'argumenter, de rationaliser les raisons pour lesquelles l'argent n'avait pas encore été transféré – une histoire de numéros de virement mal renseignés. Mais les explications rationnelles ne l'emporteront jamais contre un cadre moral.

À un moment donné, j'ai vu sur son visage qu'il avait compris. Il savait qu'il avait choisi le cadre le plus faible. D'ailleurs, il a essayé de se réapproprier le cadre moral en nous disant : « Bon, j'en ai assez entendu. Sortez d'ici tout de suite ou j'appelle la police. »

Mais il était trop tard pour lui. Il avait choisi un cadre analytique faible et s'y était tenu trop longtemps – il allait payer pour son erreur. L'heure était venue pour moi de briser du cadre. J'étais prêt à pulvériser le sien façon gruyère.

J'ai sorti mon téléphone et appelé un collègue, Sam Greenberg. J'ai mis le haut-parleur et discuté avec lui du temps que cela nous prendrait d'impliquer le FBI dans cette affaire. Théâtral ? Oui. Mais Jim McGhan savait qu'à cet instant, nous étions totalement prêts à mettre nos menaces à exécution. J'activais les peurs primitives dans son cerveau reptilien. Dès l'instant où la peur le frapperait, mon cadre démolirait le sien et il se plierait à ma volonté.

« Je vais vous aider à visualiser ce qui va se passer, Jim, lui ai-je dit après avoir raccroché. Vous avez vu les équipes d'intervention dans les films d'action. Ce genre de scène arrive aussi dans la vraie vie, *comme ça*. Ils vont s'engouffrer par cette porte, les agents du FBI chargés de la répression des fraudes, avec leurs gilets pare-balles et leurs Glocks 22. Le shérif pulvérisera de la lacrymo sur tout ce qui bouge, des chiens aboieront et on vous attachera les mains derrière le dos avec des serre-câbles en plastique. C'est comme ça que vous avez envie que votre journée finisse ? Allongé pieds et poings liés à

l'arrière d'un van tout noir sans fenêtres, les yeux explosés de lacrymo ? L'autre option, c'est que vous nous transfériez l'argent. Maintenant. »

Bim ! Ça, c'était le cadre moral, servi sur un plateau de réalisme émotionnel, et là, j'avais trouvé mon point d'ancrage. Nos cadres étaient entrés en collision. Mon cadre avait absorbé le sien. Les seules options étaient celles que je proposais. Il y a un moment, dans les jeux de stratégie, où la partie adverse se rend compte que, quoi qu'elle fasse, la partie est perdue. C'était ce qui venait d'arriver à Jim McGhan.

J'avais toute son attention. On était dans ses locaux, on jouait sur son terrain, et pourtant, j'avais réussi à m'emparer du statut le plus élevé. Il avait encore nos 640 000 dollars, mais j'avais la maîtrise du cadre.

« Jim, à partir de maintenant, toutes les quinze minutes, vous allez me donner quelque chose à me mettre sous la dent. Cela signifie – pour que tout soit très clair entre nous – que toutes les quinze minutes, il se passera quelque chose qui me sera bénéfique. À moi. Vous annulez tous vos rendez-vous, vous ne quittez pas cette pièce, vous prenez votre téléphone et vous trouvez notre argent. »

Il écoutait, et j'ai poursuivi : « Vous allez transférer l'argent sur le compte de Dennis. Maintenant. »

Mais ce n'est pas parce que vous avez le contrôle du cadre que votre opposant va se laisser faire.

“Restez concentré sur votre cadre, droit dans vos bottes, et tenez bon. Labourez.”

Jim s'est remis en mode « rationnel » et a repris son double langage d'école de commerce. J'ai donc élargi le cadre pour y inclure de nouveaux personnages et de nouvelles conséquences potentielles : « Écoutez, Jim. Stop. Faites une liste de vos amis, des membres de votre famille, de vos investisseurs, passez les coups de fil et

trouvez-moi cet argent. Toutes les quinze minutes, vous me donnez une confirmation de virement. »

C'était une stratégie de consolidation. Jusqu'à présent, j'avais tout fait comme il fallait. Je n'avais donc pas besoin de menacer davantage ou de continuer à donner dans le théâtral. Le cadre était posé. L'ordre du jour était le mien. Comme cette interaction sociale était gouvernée par mon cadre, les règles que Jim devait suivre étaient les suivantes :

- règle n° 1 : chaque chose qui se passe doit concerner l'argent de Dennis ;
- règle n° 2 : il doit se passer quelque chose de bien toutes les quinze minutes ;
- règle n° 3 : cette réunion ne prendra fin que lorsque les 640 000 dollars auront été transférés.

Je suis resté assis là avec Jim pendant six longues heures tandis qu'il appelait ses associés, les membres de sa famille et ses amis. L'argent nous est arrivé par petits bouts : 10 000 par-ci, 15 000 par-là.

Comme je l'ai dit plus haut, quand deux cadres mentaux pénètrent sur le même terrain et entrent en collision, le cadre le plus fort démolit et absorbe le cadre le plus faible. Je m'étais emparé de la maîtrise du cadre, j'avais avancé mon cadre au moment où j'en avais eu besoin, et le cadre plus faible, celui de Jim, était tombé en miettes. Son état d'esprit était passé d'un mélange de nonchalance et d'arrogance à une combinaison de panique et de désespoir. Son statut avait drastiquement baissé. Suivant les directives posées par mon cadre, il a réussi à lever les fonds nécessaires au remboursement de Dennis, et nous sommes sortis de la pièce avec les 640 000 dollars, irrévocablement transférés par virements bancaires – virements dont nous avons toutes les preuves. Mission accomplie.

Dans les jours qui ont suivi, Dennis, d'autres victimes et moi avons travaillé avec les autorités, et Southwest Exchange a fait l'objet d'une descente de police. J'ai réussi à récupérer les 640 000 dollars

de Dennis juste à temps grâce à ma connaissance des cadres. À aucun moment il ne s'est agi de menaces ou de jeux de pouvoir.

Même si, légalement, c'était l'argent de Dennis, Jim et Don McGhan auraient peut-être dû ne jamais rendre ces 640 000 dollars. Ce n'était pas ce qu'ils avaient de mieux à faire, stratégiquement. Si Jim McGhan pensait vraiment que j'allais appeler le FBI, il aurait dû transférer cet argent chez son avocat. C'était clairement tout le cash que Jim et Don pouvaient grappiller ensemble à droite et à gauche.

J'avais toujours respecté la nature du cadrage. Mais avec les 640 000 dollars de Dennis sur mon compte en séquestre, j'ai appris à y avoir recours de plus en plus souvent.

Au total, les McGhan avaient escroqué plus de 130 investisseurs, leur soutirant en tout plus de 180 millions de dollars. Plusieurs personnes ont perdu leurs économies de toute une vie, et cette histoire a généré de nombreuses poursuites à leur encontre. En 2009, Don McGhan, alors âgé de 75 ans, a écopé d'une peine de dix ans de prison pour fraude électronique.

C'est un exemple de ce que l'on peut faire quand on s'empare du cadre. Il existe encore d'autres cadres que je n'ai pas encore décrits en détails. Jetons d'abord un œil aux cadres-temps et à ce que l'on peut faire pour y remédier.

LE CADRE-TEMPS

Les cadres fondés sur la notion de temps s'imposent en général assez tard dans l'interaction sociale, à un moment où quelqu'un s'est déjà emparé de la maîtrise du cadre. Encore une fois, si vous voulez savoir qui possède le cadre, c'est facile de s'en rendre compte.

“Quand vous réagissez à ce que dit l'autre personne, alors c'est elle qui cadre l'échange.”

Quand c'est elle qui réagit à ce que vous dites et faites, alors c'est vous qui cadrez l'échange."

Les cadres-temps sont souvent utilisés par votre cible pour remettre en cause le cadre que vous avez posé, essayer de le déstabiliser et, dans un moment de confusion, reprendre le contrôle. Du moment que vous restez vigilant, les cadres-temps sont faciles à vaincre.

Vous saurez qu'une collision avec un cadre-temps est sur le point d'avoir lieu quand vous verrez l'attention de votre auditoire commencer à s'étioler. Cela fait plusieurs minutes que vous êtes dans votre pitch et la température dans la pièce s'est rafraîchie. La joute verbale que vous avez lancée au début était distrayante, mais les esprits se sont apaisés et commencent peut-être à s'ennuyer un peu. Il y a des limites à la capacité d'attention humaine – c'est la raison pour laquelle un pitch doit être bref, concis, et intéressant – comme vous allez l'apprendre au cours du chapitre 4.

Si vous attendez qu'une personne de votre auditoire dise : « Il ne nous reste que quelques minutes, donc il va falloir conclure », ou l'exprime à travers son langage corporel, vous perdrez la maîtrise du cadre, car vous serez forcé de réagir à l'attitude ou aux propos de cette personne.

Au lieu de cela, décidez vous-même que lorsque vous voyez l'attention commencer à faiblir, c'est le moment de mettre un point final à ce pitch. Conservez le contrôle du temps et commencez à conclure.

"S'éterniser, tirer sur la corde au-delà de la capacité d'attention de votre auditoire est un signe de faiblesse, de manque et de situation désespérée."

Dans le chapitre 4, nous étudierons plus précisément l'attention et ses mécanismes, et vous commencerez à comprendre qu'il s'agit

d'un phénomène cognitif extrêmement rare qui est tout aussi difficile à créer et à maîtriser. Lorsque l'attention s'étirole, imposez-vous à vous-même une contrainte temporelle et déclenchez le siège éjectable : « Ah, j'ai bien peur de devoir y aller, j'ai un autre rendez-vous qui m'attend. » Si vous les intéressez, ils seront d'accord pour vous revoir.

Paradoxalement, l'erreur principale que nous commettons lorsque nous voyons faiblir l'attention de notre auditoire, c'est de parler plus vite, et d'essayer de finir notre pitch au forceps. Cependant, au lieu de transmettre rapidement quelques informations importantes de plus, cela ne fait que réduire la proportion de données que notre public gardera en mémoire.

Voici un autre exemple de cadre-temps, et une solution pour y répondre. Si vous avez déjà rendu visite à un client dans son bureau, vous reconnaîtrez cette situation :

Client : « Bonjour, ah oui, bon, j'ai environ dix minutes à vous accorder, mais entrez. »

Représentant : « Je sais combien votre temps est précieux. Je vous remercie de m'avoir trouvé une place dans votre agenda. »

C'est un échange assez commun qui reprend un schéma classique de l'étiquette dans le monde des affaires. Et c'est exactement ce qu'il ne faut pas faire. Vous renforcez le pouvoir que la cible a sur vous et vous confirmez son statut supérieur. C'est comme si vous lui tendiez votre cadre en lui disant : « Allez-y, s'il vous plaît, démolissez mon cadre, contrôlez-moi, faites-moi perdre mon temps. »

Quand vous vous trouvez face à un cadre-temps de ce genre, cassez-le rapidement avec un prix-récompense plus fort que vous aurez préparé à l'avance. Assurez-vous que votre cible réponde à vos critères, sur-le-champ.

Vous : « Non, je ne travaille pas comme ça. Ça n'avait aucun intérêt de reprogrammer ce rendez-vous à moins qu'il y ait entre nous de la sympathie et une confiance mutuelles. J'ai besoin de savoir si vous êtes un bon partenaire, si vous êtes capable de venir à un rendez-vous et de vous en tenir à votre agenda. »

Votre cible : « D'accord, vous avez raison. Et oui, je remplis ces conditions. On maintient le rendez-vous. J'ai une demi-heure devant moi. Aucun problème. Entrez. »

Vous venez juste de démolir le cadre-temps de votre cible en affirmant que votre temps est important. Vous avez toute son attention alors qu'autrement, il aurait considéré et traité votre visite comme un pensum.

Un autre cadre que vous croiserez sur votre chemin : le cadre-analyste. Comme le cadre-temps, le cadre-analyste émerge souvent après la première collision des cadres et peut vous déstabiliser alors même que vous êtes sur le point d'obtenir une décision en votre faveur. C'est un cadre qui peut faire énormément de dégâts, que vous devez apprendre à repousser à l'aide du cadre-intrigue.

LE CADRE-INTRIGUE

Combien de fois, pendant vos diverses présentations, avez-vous vu une ou plusieurs personnes se raccrocher à des détails techniques de plus en plus pointus sans jamais vouloir s'en défaire ? Ça, c'est le cadre-analyste qui vous tombe dessus. C'est très courant dans les secteurs qui comptent en leurs rangs beaucoup d'ingénieurs et d'analystes financiers. Ce cadre peut ruiner votre pitch.

Au moment où votre auditoire se met en tête de « creuser » les menus détails de votre projet, vous perdez le contrôle. La température cognitive de votre public, qui était bien chaude au début de votre présentation, se rafraîchit naturellement à mesure que tout le monde vous écoute parler. Mais au moment précis où vous donnez à leur néocortex quelque chose à calculer, le mercure chute d'un seul coup. La résolution de problèmes, le calcul mental, les statistiques et toute forme de géométrie relèvent de ce que l'on appelle la « cognition froide ». Rien ne gèlera votre pitch plus rapidement que des chiffres à éplucher ou des détails à étudier pendant votre présentation.

Comme vous l'apprendrez dans le chapitre 4, la clé pour empêcher ce genre de scénario de se produire, c'est de contrôler l'accès aux détails. Parfois, cependant, quelqu'un creusera malgré vos précautions. Il faut alors agir vite.

Vous devez d'abord bien comprendre qu'il est impossible à l'être humain de vivre en même temps des cognitions froides et des cognitions chaudes. Le cerveau n'est pas conçu pour cela. Les cognitions chaudes sont des sentiments comme l'envie, le désir ou l'excitation, tandis que les cognitions froides émanent de processus « froids » tels que l'analyse ou la résolution de problèmes. Pour maintenir votre maîtrise du cadre et garder votre élan, vous devez forcer votre auditoire à réserver l'analyse à un moment bien précis. Pour ce faire, vous isolez les données techniques de votre présentation.

Oui, bien sûr, certaines personnes auront des questions à vous poser sur certains détails. Elles pensent en avoir besoin. Alors que faire si quelqu'un les exige ? Vous répondez avec des données globales que vous avez préparées pour parer à cette éventualité.

Vous répondez très directement à la question, avec le plus haut niveau d'information possible. Puis vous redirigez l'attention sur votre pitch.

Dans un contexte purement financier, c'est ce genre de réponse que j'utilise : « Le chiffre d'affaires est de 80 millions de dollars. Les dépenses s'élèvent à 62 millions, le résultat net est donc de 18 millions de dollars. Vous pourrez vérifier ces chiffres et d'autres détails de ce genre plus tard, mais pour le moment, concentrons-nous sur une autre question : est-ce que nous sommes faits pour travailler ensemble ? Est-ce que nous serions de bons partenaires ? C'est pour répondre à ces questions-là que je suis ici aujourd'hui. »

Si vous présentez un produit et que c'est sur son prix que votre auditoire cherche à creuser, ne vous engouffrez pas dans cette discussion. Répondez rapidement, de façon directe avec seulement des détails généraux, et revenez immédiatement aux questions relationnelles.

Cela confirme à vos interlocuteurs que (1) vous êtes là pour voir si vous avez envie de travailler avec eux ; (2) si vous décidez de travailler avec eux, les chiffres confirmeront ce que vous êtes en train de leur dire ; et (3) vous accordez de l'importance au genre de personnes avec lesquelles vous travaillez.

Votre cible doit rester constamment focalisée sur les rapports socioprofessionnels. L'analyse, c'est pour plus tard. C'est la meilleure manière de gérer une cible qui est prise d'un ennui soudain et essaie de se distraire avec les détails du marché que vous lui proposez. C'est aussi la tactique la plus sûre.

“Rappelez-vous : quand vous possédez le cadre, vous contrôlez l'ordre du jour et vous fixez vous-même les règles du jeu.”

Il y aura des moments où vous ferez tout dans les règles de l'art mais où, pour des raisons qui dépassent votre compréhension et votre lecture de la situation, votre cible cessera de réagir à vos propos. La connexion personnelle que vous aviez établie avec elle semble s'étioler.

Quand la communication ne semble plus se faire dans un échange fluide, c'est le signe que l'autre se trouve dans ce que l'on appelle un « état de non réactivité ». C'est comme si l'esprit de votre interlocuteur vagabondait ou pensait à autre chose. C'est un état de désintérêt que vous pouvez corriger si vous parvenez à l'identifier à temps et à agir vite.

Vous remarquez la naissance de ce phénomène quand des remarques ou le langage corporel de votre auditoire indiquent que votre présentation n'éveille pas la curiosité. Votre cible pense pouvoir facilement prédire vos idées avant même que vous ayez commencé à les expliquer, ou quand elle pense pouvoir anticiper ce que vous allez dire, et la manière dont vous allez présenter les choses.

“La plupart des gens intelligents éprouvent beaucoup de plaisir à être confrontés à quelque chose de nouveau, d’innovant et d’intrigant.”

Essayer de deviner ce qui va se dire, c’est une forme de divertissement pour eux, comme un sudoku ou une énigme. Nos cerveaux sont conçus pour désirer ce genre de challenges agréables.

Initialement, quand vous avez décrit votre idée à votre interlocuteur, vous avez actionné un levier primitif. Quand il a accepté de vous rencontrer, ce qu’il disait précisément, c’était : « Voilà une énigme que j’ai envie d’essayer de résoudre. »

Personne n’accepte un rendez-vous pour entendre parler de quelque chose de déjà connu et compris. Ça, c’est un postulat fondamental qui doit régir chacune de vos présentations. C’est l’hameçon qui vous permet, en tant que présentateur, de saisir et de retenir l’attention en disant implicitement : « J’ai la solution à l’un de vos problèmes. Je sais des choses que vous ignorez. » C’est pour cette raison uniquement que des gens acceptent d’en rencontrer d’autres pour entendre leurs pitches.

Au début de la réunion, vous avez l’attention de votre auditoire. C’est un moment rare, mais pas pour les raisons auxquelles vous pensez. Vos interlocuteurs, quand ils sont au maximum de leur concentration et au niveau le plus basique et le plus primitif, essaient de répondre dans leur tête à la question suivante : « À quel point votre idée est-elle similaire à quelque chose que je connais déjà ou à un problème que j’ai déjà résolu ? »

S’ils découvrent que la réponse est proche de ce qu’ils s’étaient dit plus tôt, ils se désinvestissent mentalement de votre présentation. Ils ressentiront une légère autosatisfaction quand ils s’en rendront compte et, juste après, ils cesseront de vous écouter. C’est le « *check-out* ».

Le *check-out* n'est pas seulement une expression accrocheuse pour décrire l'attention qui s'étirole ou les esprits vagabonds. Dans ce contexte, il correspond à quelque chose de très spécifique : une perte de vigilance extrême et presque totale. C'est très précisément ce que vous cherchez à éviter.

À mesure que votre pitch avance, certains membres de votre auditoire (ou tous) parviendront à résoudre l'énigme, à voir la solution, et comprendront tous les tenants et les aboutissants de votre histoire. C'est là qu'ils se désinvestissent : *check-out*. C'est pour cela que vous voyez souvent les intervenants perdre leur public au fil de leur pitch : celles et ceux qui résolvent l'énigme se désintéressent.

On généralise en disant : « OK, ils ont juste arrêté de prêter attention. » Mais ce qui se passe vraiment, c'est qu'ils en savent suffisamment sur votre idée, ou pensent la comprendre parfaitement, et n'ont rien à gagner à essayer de continuer à prêter attention à votre pitch. Ils en sont arrivés à la conclusion qu'il n'y a plus rien à gagner à communiquer avec vous, à tous les niveaux.

Comme je l'ai dit précédemment, le cerveau est un radin de la cognition. S'il n'a rien à y gagner, il cesse de prêter attention. Le cadre analytique peut démolir votre pitch parce qu'il n'accorde de valeur qu'aux données brutes et qu'il ignore complètement la valeur des relations et des idées. Ce cadre est totalement dénué de toute forme d'émotion ou de connexion aux personnes présentes dans la pièce.

La manière la plus efficace pour vaincre le cadre-analyste, c'est le cadre-intrigue. Des quatre types de cadres à votre disposition, c'est le plus puissant car il pirate les fonctions cognitives supérieures du cerveau de votre cible pour en éveiller les systèmes plus primitifs.

Quand votre cible creuse les données techniques, vous démolissez ce cadre en racontant une histoire courte mais pertinente qui vous implique personnellement. Ce n'est pas une histoire que vous inventez dans le feu de l'action. C'est une histoire personnelle que vous avez préparée à l'avance et que vous emportez avec vous, dans un coin de votre tête, à chacune de vos réunions. Comme tous

les cerveaux reptiliens sont à peu près similaires, vous n'aurez besoin que d'une histoire, car l'intrigue qu'elle recèle aura le même effet sur tous les publics.

Il faut que vous soyez au centre de cette histoire car cela permet de rediriger immédiatement l'attention sur vous. Les gens marqueront une pause dans leurs raisonnements, lèveront les yeux sur vous et écouteront parce que vous partagerez quelque chose de personnel.

Il doit y avoir du suspense dans votre histoire : vous allez créer de l'intrigue dans votre narration en ne racontant qu'une partie de votre histoire. Vous avez compris. Vous démolissez le cadre-analyste en capturant l'attention du public à l'aide d'une histoire accrocheuse, qui relate une aventure qui vous est arrivée personnellement. Ensuite, vous conservez son attention en gardant pour vous la chute de l'histoire jusqu'au moment où vous n'en aurez plus besoin.

C'est beaucoup plus puissant et efficace que vous ne l'imaginez. Je vais vous raconter une histoire. Je vais vous expliquer ce que votre histoire doit contenir et vous conter mon histoire à moi pour que vous puissiez voir comment les éléments se mobilisent pour récupérer l'attention de votre auditoire.

L'histoire à intrigue

Votre histoire nécessite les éléments suivants :

- elle doit être courte, et le sujet doit être en rapport avec votre pitch ;
- vous devez en être le personnage principal ;
- elle doit contenir du risque, du danger, de l'incertitude ;
- elle doit comprendre un élément de stress temporel : il faut agir vite et les conséquences seront désastreuses si personne ne fait rien ;
- il doit y avoir une tension : vous essayez de faire quelque chose mais une force extérieure essaie de vous en empêcher ;

- les conséquences seraient graves en cas d'échec : si vous vous plantez, ce ne sera pas beau à voir.

Raconter une histoire distrayante à sa cible, ça n'a rien d'une technique novatrice. Ce qu'il y a de novateur dans cette démarche, c'est le moment où vous décidez de l'utiliser. Et ce moment, c'est quand vous vous rendez compte que votre cible vous attaque à coups de cadre-analyste. C'est là que vous avez recours à votre histoire, pour la faire sortir gentiment de sa pensée analytique. Il existe une demi-douzaine d'autres façons de détruire un cadre-analyste – parmi lesquelles la colère et la surprise extrême. Mais dans la plupart des situations sociales, elles ne sont pas pratiques. L'intrigue est plus efficace et plus rapide.

L'incident de Porterville

Il y a peu, je voyageais dans l'avion de notre entreprise avec mon associé et notre avocat. Nous avons dû passer par l'aéroport de Porterville, une petite ville de Californie située à environ 500 kilomètres de San Francisco. Même si cette petite piste était surtout utilisée par une compagnie aérienne locale, le trafic aérien était dense à cause des vols en provenance ou en direction de San Francisco. Un jet doit faire une ascension rapide et raide au décollage pour s'infiltrer dans les lignes aériennes déjà bien chargées.

Dans le contexte d'un pitch, je ne raconte pas l'histoire de cette façon. Quand je me suis retrouvé à faire un pitch face à des responsables d'un aéroport local, j'ai adopté une tonalité et une approche bien différentes. Je savais que mon auditoire était composé d'aviateurs, d'ingénieurs, de personnes qui connaissent bien les différents modèles d'avions, alors je me suis rendu à cette réunion avec une histoire bien préparée et prête à être déployée si besoin. Il se trouve que j'ai bel et bien eu à repousser l'attaque d'un cadre-analyste, et cette anecdote m'a rendu le contrôle sur cette présentation avec une force tranquille.

Alors que mes interlocuteurs commençaient à poser des questions d'ordre analytique, voici ce que j'ai dit : « Ça me rappelle l'incident

de Porterville. Il y a un certain temps, mon associé et moi nous sommes rendus à Porterville pour examiner deux investissements potentiels. Vous savez bien, l'aérodrome est minuscule, il n'y a pas de tour de contrôle, et on navigue à vue.

« On y croise surtout des avions monomoteurs – des Cessna Skycatchers et des Beechcraft Bonanzas – et peut-être quelques petits jets. Alors quand on a atterri là-bas, notre gros Legacy 600 a eu un mal fou à s'arrêter, allant carrément jusqu'à déraper en toute fin de piste. Mais l'atterrissage a été bien moins compliqué que le décollage.

« Comme l'espace aérien de Porterville est sous l'influence de l'aéroport de San Francisco, à 400 kilomètres de là, l'astuce pour redécoller, c'est de faire une ascension raide pour s'insérer rapidement dans le trafic. On s'attendait à un décollage agressif. Donc on n'a pas été trop surpris par l'accélération à pic au moment du décollage.

« Le Legacy 600, c'est une grosse cylindrée. Quand il est à fond, on le sent. Alors nous voilà dans ce gros engin, à fond dans un décollage musclé, au cours duquel nous discutons de nos affaires comme si de rien n'était. Je pense qu'on était à environ 9 000 pieds quand le jet a eu un soubresaut puis a commencé à piquer du nez.

« En quelques secondes, nous avons perdu 1 000 pieds d'altitude. Mon siège était dans le sens de la marche. J'avais vue sur l'intérieur du cockpit car la porte était restée ouverte. Je voyais les pilotes.

« On est tous là, cramponnés à nos sièges, à proférer toutes sortes de jurons, quand un klaxon se met à hurler et qu'un des pilotes s'exclame : "C'est le TCAS ! C'est le TCAS !" Mais à l'époque, je ne savais pas qu'un TCAS était un système d'évitement des collisions en vol.

« J'essaie de comprendre ce qui se passe, et tout ce que j'arrive à formuler dans ma tête, c'est : "C'est fini. Je suis foutu. Soy un perdedor..."

« Alors que l'avion continue de piquer du nez, je jette un œil par la porte du cockpit et je vois que les deux pilotes ont la main sur les

gaz. Là, l'avion se remet à monter à pic, et je vois que les deux pilotes commencent à en venir aux mains. Littéralement. Ils se tapent les mains pour essayer chacun de prendre le contrôle de la commande des gaz. L'escalade est courte – elle ne dure que cinq secondes – et l'avion se remet à piquer du nez.

« Mais où est-ce que j'en étais, moi ? Ah oui... »

Et là, je reviens immédiatement à mon pitch. Pourquoi cette stratégie fonctionne-t-elle aussi bien ? L'explication la plus extrême, c'est que l'auditoire se plonge dans le récit. Je les emmène avec moi et ils vivent les émotions que je véhicule. Bien sûr, ils savent qu'en tout état de cause, on a survécu à l'incident, mais leur curiosité est piquée : pourquoi les pilotes se battaient-ils ? Ils veulent savoir. Comme je ne le leur dis pas, l'intrigue est assez puissante pour les faire abandonner leur cadre-analyste.

D'après l'expérience que j'ai de cette approche-là, le cadre-analyste se fait écraser par des récits émotionnels, captivants et pertinents comme celui-ci. Son attention revient sur moi, ce qui me permet de finir mon pitch comme bon me semble, en parlant des sujets que je souhaite aborder, à mon rythme.

Une fois que mon pitch est fini, je raconte la fin de l'histoire : « Il s'avère que le plongeon soudain a été provoqué par le logiciel anticollision intégré à la fonction autopilote de l'avion. Celui-ci avait détecté un autre avion volant sur notre trajectoire et l'ordinateur avait initié une manœuvre d'évitement pour nous sauver du crash. Il était moins une et je mesure la chance que j'ai de pouvoir partager cette histoire avec vous aujourd'hui.

« Les pilotes en sont venus aux mains parce que le copilote ne savait pas que l'ordinateur avait pris le contrôle. Mais le pilote, plus âgé et expérimenté, le savait bien. Alors il empêchait les mains du copilote de s'approcher de la commande des gaz. Le TCAS faisait son boulot. »

Cette histoire vraie a tout ce dont j'ai besoin dans une histoire à intrigue. Elle est courte – le temps est une question centrale. On y trouve du danger, du suspense et une intrigue (pourquoi les pilotes

se battaient-ils ?), et pour le coup, elle avait totalement sa place dans un pitch que je faisais face à des responsables d'un aéroport (je reviendrai sur ce pitch-là un peu plus tard).

“Plus généralement, c’est peut-être pour cette raison que nous aimons entendre des histoires à intrigue : peut-être que c’est pour prendre part à des expériences fortement émotionnelles, très risquées et auxquelles nous espérons ne jamais avoir à faire face.”

Un récit court et personnel comme celui-ci compte pour votre auditoire parce qu’il révèle quelque chose sur vous, sur qui vous êtes, et sur votre vie. Quand vous réfléchirez à l’intrigue dont vous vous servirez, n’ayez pas peur d’opter pour quelque chose de très personnel. Dès lors que votre récit est en rapport avec votre secteur ou vos compétences, et qu’il comprend bien les six éléments décrits plus tôt, il vous servira beaucoup.

Mettre fin au cadre-analyste : soyez abrupt

La clé pour réussir son cadre-intrigue, c’est d’avoir pleinement confiance en son pouvoir, en sa capacité à stopper brutalement le cadre-analyste. Rappelez-vous : la personne qui utilise le cadre-analyste découpera votre pitch en petits bouts et finira par l’écrabouiller si vous la laissez faire. Le cadre-analyste filtre votre pitch de cette manière :

- il se concentre exclusivement sur les faits bruts ;
- il part du principe que tout ce qu’il peut y avoir de créatif ou d’esthétique n’a aucune valeur ;
- il exige que tout soit appuyé par un certain nombre de statistiques ;

- il considère que les idées et les rapports humains n'ont aucune valeur.

Ne laissez pas votre auditoire entrer là-dedans. Tout le monde doit rester concentré sur la relation qui est en train de naître entre eux et vous. Votre histoire à intrigue démolit cette série de règles analytiques d'une façon divertissante et remplace la pensée analytique par un discours narratif.

Comment le suspense terrasse l'analyse

Pensons un instant au film *Les Dents de la mer*. Sorti en 1975, ce film de Steven Spielberg est un classique et plusieurs décennies après sa sortie, il a encore beaucoup de succès. Pourquoi cette histoire fonctionne-t-elle aussi bien ? Dans la première partie du film, Spielberg ne montre pas le requin. Le grand blanc rôde sous la surface, ce qui fait naître en nous un sentiment de terreur et de suspense. Où se cache-t-il ? Quand fera-t-il une prochaine victime ? À quoi ressemble-t-il ?

Nous voyons une femme dans l'eau qui ne fait de mal à personne. Puis, en l'espace d'une seconde, elle devient une victime qui crie, qui se débat, qui est emportée au fond et finit par disparaître dans une écume rougeâtre. Ce prédateur est invisible et nous n'avons aucun moyen de savoir quand il frappera de nouveau. Cela crée beaucoup de tension et captive énormément le spectateur.

Imaginons une autre version des *Dents de la mer*, version dans laquelle le requin serait équipé d'un traceur GPS nous permettant de connaître son emplacement à chaque instant. Nous savons où il va, où il est allé et à quoi il ressemble. Quand la décision est prise de chasser le requin, le commandant en chef Martin Brody et le chasseur de requins fou, Quint, savent exactement où ils doivent se rendre et à qui ils auront affaire.

Un GPS sur le requin priverait le film de tout son mystère et de la majeure partie de son intrigue. Si l'histoire était racontée de cette façon, c'est presque un milliard de dollars que l'industrie du cinéma

aurait perdu. Si l'on sait à tout moment où se trouve le requin, il n'y a pas de tension, pas de suspense et pas de blockbuster. Il en va de même pour votre histoire à intrigue.

Utilisez des éléments de surprise et de tension, et alors qu'approche la partie la plus intéressante de l'histoire, passez à autre chose (votre pitch) pour entretenir le sentiment d'intrigue de votre public. En tout état de cause, cette technique a fait de Spielberg le réalisateur le plus brillant de l'histoire. Elle fonctionne pour moi dans le contexte des affaires, et elle fonctionnera aussi pour vous.

LE CADRE-RÉCOMPENSE : LE RETOUR

La récompense est une tactique permettant de gérer l'approche menaçante et rapide d'un cadre qui risquerait de vous pousser dans un statut socialement bas. Quand vous mettez un prix en jeu, vous vous donnez un statut élevé aux yeux de votre cible. Si vous le faites correctement, votre cible vous courra après.

L'établissement d'un cadre-récompense, c'est la première chose à faire quand vous vous retrouvez sur le terrain de quelqu'un d'autre et que vous êtes sur le point de commencer à pitcher. Car quand votre présentation touche à sa fin, la concrétisation de vos efforts dépendra de la manière dont vous aurez posé vos cadres au début, et de leurs forces.

Prenez un instant pour réfléchir aux alternatives à la pose de cadres solides. Vous pourriez vendre de façon plus agressive en passant plus de coups de fil et en insistant davantage. Soit dit en passant, notre culture des affaires est fascinée par l'idée selon laquelle un vendeur ne doit jamais accepter de s'entendre dire « Non ». La pression est même culturelle. Toujours courir après une cible. Toujours obtenir une vente, quelle qu'elle soit.

Tout le monde a déjà entendu une version ou l'autre de cette histoire : « L'acheteur ne voulait pas de mon produit mais je n'ai pas accepté son refus. J'ai continué d'insister jusqu'à ce qu'il finisse par signer. »

Les racontars de ce genre donnent une portée théâtrale au mythe selon lequel on peut réussir en malmenant son client pour qu'il achète. Mais en vérité, cela fonctionne rarement, et quand ça marche, vous êtes sûr d'avoir ensuite un client qui regrette son achat, voire qui exerce son droit de rétractation.

Il en va de même pour l'art du pitch. Si vous pensez pouvoir intimider votre cible jusqu'à ce qu'elle cède enfin, vous prenez le problème dans le mauvais sens.

À chaque fois que nous courons après quelqu'un ou que nous accordons à un tiers plus de valeur qu'à nous-même, nous adoptons une position de soumission et nous nous tirons une balle dans le pied. Nous allons donc examiner en détail le concept de récompense et de prix, dont nous avons déjà parlé un peu plus tôt.

Qui est le prix ? Qui court après qui ? Voilà les questions de dynamique sociale qui influencent la plupart des rendez-vous d'affaires. La réponse à cette question établit la motivation d'une personne et peut même prédire à peu près la manière dont elle se comportera durant la réunion. Le b.a.-ba :

- si vous essayez de gagner le respect de votre cible, son attention et son argent, c'est elle qui devient le prix ;
- quand c'est votre cible qui essaie de gagner votre attention et votre respect, alors c'est vous, le prix (et ça, c'est la situation idéale).

La tactique de la récompense comporte toute une série d'actions à mettre en place pour que votre cible comprenne qu'elle est accessoire et que le prix, le vrai, c'est vous. Vous savez que vous avez réussi votre coup quand votre cible se met à vous courir après, à vous demander de faire affaire avec vous.

Pourquoi est-ce un passage obligé de tout pitch ?

“Un cadre-récompense réussi rétablit le calme et la paix dans une interaction sociale.”

Vous n'aurez pas à trop courir après votre cible, à trop vous inquiéter de l'impressionner. Mais il y a un autre avantage important : cela réduit votre besoin de vous mettre en scène pour obtenir, vous, la récompense. Vous savez bien comment on parle de ce genre de présentation. On parle de « baratin », de « cirque », de « numéro de claquettes ». L'imagerie derrière ces références est contre-productive car elle vous dépeint comme un clown qui va se ridiculiser devant son public pour l'impressionner.

Se débarrasser de ces étiquettes et idées négatives est une étape importante. Quand on ne fait plus « son show » pour l'argent, le cadre change radicalement.

Bien sûr, on a vite fait de penser qu'il faut absolument gagner l'approbation de l'acheteur/de l'investisseur pour lui prendre son argent. Surtout quand vous êtes dans le bureau de l'investisseur en question pour lui faire un pitch, sur son terrain à lui. Le cadre-récompense est comme une fenêtre. Et dans le monde que vous voyez à travers cette fenêtre, le prix – la récompense – c'est vous : c'est l'argent qui doit vous gagner, et pas l'inverse. Vous retournez le script.

Pourquoi ça fonctionne ?

Votre pitch va d'abord passer par le cerveau reptilien de votre cible. Comme nous l'avons vu dans le chapitre 1, le cerveau reptilien aimerait pouvoir vous ignorer. Mais si vous êtes suffisamment dynamique (si vous êtes vecteur de nouveauté, quelle qu'elle soit), alors vous capturez l'attention du cerveau reptilien. Quand c'est chose faite, ce dernier vous donnera une de ces deux réactions primaires :

- curiosité et désir ; ou

- peur et aversion.

Le fait de réduire ces problématiques en des termes aussi simples m'a aidé à comprendre une idée cruciale : si vous provoquez curiosité et désir, le cerveau reptilien vous voit comme quelque chose qu'il veut pourchasser et obtenir. Vous devenez le prix.

Examinons un instant trois des comportements humains les plus fondamentaux :

- nous pourchassons ce qui se refuse à nous ;
- nous voulons ce que nous ne pouvons pas avoir ;
- nous n'accordons de valeur qu'aux choses difficiles à obtenir.

Avons-nous là des lois universelles valides sur lesquelles nous pouvons nous appuyer dans toute interaction sociale ? Je pense que oui. D'ailleurs, je crois que vous voyez où je veux en venir. Si vous faites un pitch devant des inconnus, vous savez comme on a vite fait d'avoir un peu trop l'air d'en avoir envie. En même temps, vous risquez aussi de donner l'impression que ce que vous proposez est trop facile à obtenir. Tout ce que votre auditoire a à faire, c'est hocher la tête, et vous, vous vous occupez du reste. Ça se voit trop que vous êtes prêt à tout pour leur donner envie de travailler avec vous.

Le problème de cette approche, c'est que si c'est vrai que les gens n'accordent de valeur qu'aux choses difficiles à obtenir, alors vous n'êtes pas difficile à obtenir. Il n'y a pas de challenge pour votre auditoire. En vous comportant de cette façon, vous ne leur donnez pas de récompense, de carotte à pourchasser.

Et si c'est évident que vous faites un pitch pour de l'argent, vous n'êtes pas au bout de vos peines. Poser un cadre dans lequel la carotte, c'est l'argent, c'est une belle erreur qui s'avère souvent fatale. L'argent n'est jamais la récompense. C'est un accessoire. Un moyen de faire avancer les choses. L'argent transfère la valeur économique d'un endroit à un autre pour que les gens puissent travailler ensemble.

L'art de la récompense : éviter les erreurs

Le cadre-récompense ne fonctionne que sous certaines conditions. Dans un chapitre précédent, vous avez déjà appris deux idées de base :

- l'acheteur doit avoir envie d'être assez bien pour vous. Pour cela, vous pouvez poser des questions du style : « Pourquoi est-ce que j'ai envie de travailler avec vous ? » ;
- vous devez protéger votre statut. Ne laissez pas l'acheteur modifier l'ordre du jour, l'heure de rendez-vous ou les personnes qui y assisteront. Retirez-vous si l'acheteur essaie de vous forcer à accepter ces modifications.

Nous allons maintenant entrer dans le vif du sujet avec quatre leçons à apprendre en plus des deux que nous venons d'évoquer.

- C'est très tentant d'utiliser des formules conclusives, parce qu'on nous a rabâché que c'est comme ça qu'une vente s'obtient : « Est-ce que tout ça vous parle, pour le moment ? » ou « Qu'est-ce que vous en pensez ? ». Ne faites pas ça. Vous paraîtrez avoir trop envie de ce deal. En plus, c'est assez inélégant et statistiquement inefficace.
- Prenez plutôt le temps de faire un pas de côté, de vous effacer un instant. Travaillez au contrôle du cadre-récompense sous-jacent, ce qui vous permettra de ne pas avoir à défendre vos idées bec et ongles. Plutôt qu'une formule conclusive, vous pouvez lancer un défi – faites-le avec humour, sinon, cela aura l'air forcé : « Tellement d'acheteurs potentiels, face à un seul moi-même. Comment allez-vous faire pour attirer mon attention, dans cette foule. » J'ai omis le point d'interrogation pour une bonne raison : vous ne cherchez pas la validation de la cible. Vous ne devez pas donner le ton d'une question à cette phrase, mais celui d'une affirmation. D'ailleurs, il est crucial que vous preniez l'habitude d'affirmer des choses plutôt que de poser des questions. Ainsi, vous montrez que vous n'êtes pas constamment en train de chercher la validation d'un tiers.

- Faites effectuer à votre cible une tâche valable pour que vous acceptiez de travailler avec elle. Par exemple, BMW a une M3 en édition spéciale que l'on ne peut acheter que si l'on s'engage, sur contrat, à la garder propre et à prendre soin de la peinture de la carrosserie. L'entreprise ne vous laissera pas en acheter une si vous ne leur faites pas cette promesse par écrit.
- Ce qui suit fait un peu discours de gourou de la positive attitude, mais c'est une étape importante : le cadre-récompense fonctionne mieux quand vous modifiez votre opinion à l'égard de l'argent. Il faut que vous preniez pleinement conscience que l'argent est presque inutile à votre client/investisseur tant qu'il n'aura pas acheté ce que vous avez à lui vendre. Bien sûr, son argent peut lui servir à acheter quelques bons du Trésor ou obligations d'entreprises. Mais l'argent n'a aucune envie de faire ça. Lui, ce qu'il veut, c'est aller travailler en s'investissant dans des marchés et en achetant des produits. Comment ça fonctionne dans le monde réel ? Cela peut paraître un peu abstrait tant que vous n'avez pas intégré le fait suivant : l'argent ne peut rien faire sans vous. C'est l'argent qui a besoin de vous.

Quand on lit ces six leçons à la suite pour la première fois, on a parfois la sensation étrange d'être en train de remonter un escalator qui descend. C'est une réaction naturelle. Ne vous en faites pas. Cette tactique ne signifie pas que nous n'avons plus à courir après les investisseurs – ce serait une idée absurde. Elle signifie que nous devons abandonner les tactiques agressives popularisées par les gourous de la vente dans les années 1980. Au lieu de cela, vous devez vous approprier l'idée selon laquelle l'argent est un accessoire, que l'on en trouve partout, et qu'il est le même quel que soit l'endroit d'où il vient. Si vous gardez cela à l'esprit, cette tactique prendra tout son sens – et l'argent prendra le chemin de votre compte en banque.

L'argent est un accessoire, une commodité. Chaque banquier d'investissement et chaque économiste vous le confirmera. Imaginez un peu : les investisseurs perçus comme des distributeurs d'argent. Quand vous y réfléchissez, ça tombe sous le sens car il y a beaucoup d'endroits où aller chercher de l'argent, mais il n'y a qu'un

seul « vous ». Le marché que vous proposez est unique. Si vous percevez les choses de cette façon (vous et votre idée êtes uniques) et que vous bâtissez des cadres autour de cette perspective, vous serez heureux de constater des changements majeurs dans la dynamique sociale de vos rendez-vous avec les investisseurs.

Pour débiter simplement et sans prendre trop de risques, voici une phrase que j'utilise souvent pour installer solidement mon cadre-récompense : « Je suis heureux d'avoir pu trouver le temps de vous rencontrer aujourd'hui. Et comme j'ai un autre rendez-vous après celui-ci, je propose qu'on s'y mette dès maintenant. » Et vous enchaînez. C'est toujours une bonne entrée en matière car cela rappelle à votre interlocuteur qu'il y a beaucoup de gens dans sa position, mais que vous êtes le seul à proposer ce que vous proposez.

À mesure que votre pitch avance, trouvez des moments pour renforcer les cadres que vous avez posés un peu plus tôt. Par exemple, faites des commentaires appropriés sur la valeur de votre temps. Cela renforcera votre cadre-temps autant que votre cadre-récompense.

Si quelqu'un vous pose une question pertinente mais qui dévie vers une tangente analytique, laissez la question rebondir sur votre cadre-puissance, le plus fort de tous. Remettez à plus tard les conversations portant sur des points de détail : dites d'abord ce que vous avez à dire.

Rappelez-vous : des petits actes de défi et de contradiction, perpétrés avec humour, sont très efficaces pour conserver la maîtrise du cadre et renforcer votre statut élevé. J'insiste sur l'humour : ne passez pas à côté ou je vous garantis que vous vous trouverez face à des réactions imprévisibles.

Le statut

Le statut joue un rôle important dans la maîtrise des cadres. La manière dont les autres vous perçoivent est d'une importance cruciale dans votre capacité à imposer le cadre dominant et à retenir le pouvoir dont vous vous emparez lorsque vous remportez la guerre des cadres. Mais dans les interactions sociales et professionnelles, la plupart des gens voient le statut d'une manière incorrecte. Ce n'est pas en étant poli qu'on améliore son statut, ni en obéissant aux rituels de pouvoir établis dans le monde des affaires, ni en parlant gentiment de la pluie et du beau temps avant le début d'une réunion. Ce que vous retirerez de ces interactions, ce sera la réputation d'être quelqu'un de « gentil ». Et ça, ça ne fait rien de bien pour votre position sociale. Ça la réduit.

Autre erreur courante : sous-estimer la valeur du statut. Les gens confondent le statut avec le charisme et l'ego, alors que c'est totalement différent. Et l'on a tendance à croire, à tort, que le fait de travailler à élever sa valeur sociale est idiot, ou tout simplement prétentieux. Rien n'est plus éloigné de la réalité.

À moins que vous ne soyez une célébrité, un baron ou le mec qui vient de décrocher à sa boîte le plus gros contrat qu'elle n'ait jamais eu, dans la plupart des cas vous pénétrez dans n'importe quelle réunion d'affaires avec une position sociale basse. Et plus vous essayez de vous intégrer dans ce décor social, plus votre valeur sociale perçue baisse.

Pourtant, s'intégrer et disposer d'un statut social élevé sont deux choses essentielles. Le déroulement de chaque interaction est influencé par la hiérarchie : quel membre du groupe domine, qui lui est subordonné ? Et le moment où vous entrez dans une pièce pour

faire un pitch est un bel exemple de la façon dont fonctionne l'animal social en vous. Dans ces premiers instants, les positions sociales alpha et beta sont à saisir, mais cela ne se fera pas à la suite d'une échauffourée physique. Il s'agit d'une évaluation rapide et parfois immédiate de la position sociale de chacun. Quand vient le moment de déterminer qui est l'alpha dans la pièce, personne ne prend le temps, par exemple, de faire un tableau Excel pour évaluer la valeur des actifs de chacun, l'ampleur du capital ou la popularité. La reconnaissance d'un statut est inconsciente et immédiate.

Par instinct de survie, nous avons tous besoin de savoir en quelques secondes qui dans la pièce est l'alpha dominant. S'il s'avère que l'alpha dominant, ce n'est pas nous, et que nous sommes le beta, une deuxième question – encore plus importante – se pose : dans le peu de temps que nous avons pour nous orienter dans cette interaction sociale, pouvons-nous nous sortir de ce statut de beta pour devenir l'alpha ?

Les gens jugeront presque immédiatement de votre statut social et ce n'est pas facile de changer leur perception des choses. Mais il est important de le faire, parce que votre statut social est la plate-forme depuis laquelle vous donnez votre conférence.

Si vous faites un pitch juché sur une estrade basse, ou un statut social bas, votre capacité à persuader les autres en sortira diminuée et votre pitch passera mal, même si votre idée ou votre produit sont extraordinaires. Alors que si vous avez un statut social élevé, même de façon temporaire, votre pouvoir de conviction sera fort et votre pitch se passera bien.

Ce que je suis en train de vous dire, c'est que vous pouvez modifier la manière dont les gens vous voient en créant pour vous un « statut contextuel » – chose que j'ai prouvée par l'exemple à moi-même ainsi qu'à de nombreuses personnes autour de moi. Examinons la manière dont le statut contextuel fonctionne dans une structure sociale familière à laquelle nous avons tous été, d'une manière ou d'une autre, déjà confrontés.

LE SERVEUR À LA FRANÇAISE

Les serveurs des grandes brasseries françaises sont respectés dans le monde entier pour leur capacité à contrôler les dynamiques sociales. Au moment où vous pénétrez dans leur monde, ils posent le cadre et contrôlent le timing et la succession des événements selon leur bon vouloir. Ils démolissent votre statut d'un revers de manche, le redistribuent comme ils l'entendent et contrôlent le cadre tout au long de l'échange. Vous reprenez le contrôle une fois que l'addition a été payée, le pourboire laissé, et que l'on vous raccompagne jusqu'à la porte d'entrée.

J'ai pu observer les serveurs faire des miracles à coups de cadres il y a quelques années sur un grand boulevard parisien très animé. C'était à la brasserie Lipp, à Saint-Germain-des-Prés. Mon serveur s'appelait Benoît. Il avait commencé par débarrasser les tables et faire la plonge, jusqu'à devenir chef de rang. Son père avait travaillé avant lui dans cette célèbre *boîte*¹ de la rive gauche, avant la Seconde Guerre mondiale, et désormais, il n'y avait rien que Benoît ignorât sur l'histoire de cet endroit.

Benoît pouvait vous montrer la table à laquelle Ernest Hemingway avait l'habitude d'écrire dans les années 1920, et même vous y installer s'il se sentait d'humeur généreuse (et prédire que vous sauriez vous montrer généreux en retour).

Benoît connaissait le menu sur le bout des doigts (chaque plat, chaque ingrédient, chaque méthode de préparation). Mais poser une question sur ce menu constituait une légère insulte. Le mieux, c'était de lui demander de vous recommander quelque chose. Il en allait de même pour la carte des vins, qui est encore plus longue que le menu. C'était son métier. Il était l'expert entre les murs de ce restaurant.

Je suis entré chez Lipp avec des amis que j'invitais à dîner. C'était moi qui régalais, j'affichais mon statut élevé et mon autorité dans un port altier. Après tout, j'étais le client qui allait régler la note en fin de repas et qui allait lâcher un gros paquet de cash. Je voulais que le maître d'hôtel et le personnel comprennent quel était mon statut et

me donnent le meilleur de ce qu'ils avaient à m'offrir. Le maître d'hôtel m'a regardé d'un œil expert qui voulait dire : « Oui, je les connais les types comme toi. Vous êtes tous les mêmes pour moi. »

Le restaurant commençait à se remplir mais il n'était pas plein. Nous n'aurions pas à attendre trop longtemps. Le maître d'hôtel a regardé son agenda et entonné : « Il va nous falloir quelques minutes pour préparer votre table, monsieur. Attendez un instant, je vous prie. » Mais il n'a pas bougé. Il avait les yeux baissés, griffonnait quelque note sur son plan de table, m'ignorant complètement.

Quinze minutes se sont écoulées. Je regardais les meilleures tables se remplir petit à petit. J'ai fini par lancer un regard impatient au maître d'hôtel qui s'est contenté de lever l'index pour me dire : « Encore une petite minute. » Pendant ce temps-là, je défendais ce choix de restaurant auprès de mes amis en leur expliquant à quel point la nourriture y était délicieuse. « Je vous promets que ça vaut le coup d'attendre », répétais-je.

Enfin, quand assez de temps se fut écoulé, le maître d'hôtel est descendu de son perchoir. Ouvrant la paume et tendant le bras vers notre table, il nous a annoncé : « *Mesdames et messieurs*², votre table est prête. » Il nous a fait asseoir, nous a donné la carte et nous a expliqué que Benoît viendrait bientôt prendre la commande. Un stagiaire nous a apporté l'eau et le pain, et nous a souri avant de disparaître.

Quinze minutes de plus se sont écoulées avant que Benoît ne sorte de sa cachette, et la première chose qu'il fit fut de me lancer un regard de rébellion. « Savez-vous ce que vous désirez boire ? », m'a-t-il demandé en regardant la *carte des vins*³ reliée en cuir qui était posée près de ma main gauche. Je n'ai pas reconnu beaucoup de bouteilles dans la liste interminable, alors j'ai joué la carte de la générosité et commandé une bouteille chère pour toute la table.

Pour Benoît, c'était le moment de procéder à un petit acte de contradiction pour prendre le contrôle du statut le plus élevé, me le ravissant au passage. On pouvait presque entendre le bruit de ce transfert de pouvoir, clair et net, comme un interrupteur : « Hem, monsieur, je ne pense pas que ce vin soit le meilleur choix

possible », a-t-il répondu en faisant la grimace et en me reprenant des mains la carte des vins.

Il a tourné la page et marqué une pause. J'étais gêné et j'ai commencé à rougir. « Tous les vins de notre carte sont excellents, mais je vous suggère d'en choisir un qui conviendra mieux aux plats que vous commanderez ce soir. » Du regard, il a fait le tour de la table en s'adressant à mes invités les yeux dans les yeux et en m'ignorant complètement. Il leur a suggéré divers plats et, au bout de quelques minutes, il a enfin reporté son attention sur moi. Il a rouvert la carte des vins, posant son index sur une bouteille qui répondait au niveau d'exigence qu'il s'imposait. Sa recommandation était moins chère que le vin que j'avais choisi. Alors j'ai renoncé à ma sélection et, d'un hochement de tête, j'ai accepté sa proposition.

« Excellent choix, monsieur », a-t-il annoncé à la table, faisant comme si c'était à mes propres connaissances en œnologie – et non pas aux siennes – que l'on devait ce choix supérieur. C'était le clou du spectacle, et mes amis ont bien rigolé.

Benoît m'a lancé un regard qui voulait dire : « C'est ma table ! »

Le vin est arrivé et Benoît s'est lancé dans le rituel immémorial : déboucher la bouteille, faire goûter le vin, le laisser décanter. Il a exécuté ces étapes avec beaucoup de précision et de respect pour cette tradition et son savoir-faire. Mes invités étaient émerveillés. Quand il s'est assuré que le vin était à la hauteur de ses exigences, il m'en a fait faire la dégustation, à moi, l'hôte de la table.

À ce moment-là, il aurait pu me servir du vinaigre. Rien que pour sauver la face, j'aurais dit que c'était divin.

Je ne savais pas précisément si j'étais en colère contre Benoît ou seulement amusé qu'il m'ait réduit au statut de pauvre type du bas de l'échelle. Il avait tout simplement assis son « hégémonie situationnelle » avec une grande efficacité. Il avait captivé l'attention de la table et, désormais en pleine possession du pouvoir social qui avait été le mien un peu plus tôt, décidé d'en redistribuer un peu pour renforcer tranquillement son statut auprès de mon entourage.

Alors que Benoît s'était installé dans un rythme tranquille de cadrage et d'actes visant à renforcer son statut, je voyais sa stratégie se déployer sous mes yeux. Petites actions de contradiction – main basse sur le statut – et redistribution – railleries à mon égard pour me forcer à me comporter comme un beta. J'étais au beau milieu d'un cours magistral sur la maîtrise du cadre.

Alors que l'on nous servait le vin, l'une de mes invités a humé son verre et demandé : « C'est du bordeaux ? » Benoît s'est redressé, a posé une main sur son épaule et dit : « En tout état de cause, madame connaît très bien les vins de France. Ce bordeaux vient d'un petit *terroir*^A que la plupart des gens situent, à tort, dans le Languedoc. Vous avez un palais très sophistiqué. » Ce commentaire l'a fait fondre, et ses yeux brillaient d'une telle émotion qu'on aurait dit un spectacle pyrotechnique. Toute la table souriait et, encore une fois, on m'ignorait.

Prenons un instant pour récapituler ce que Benoît, virtuose de la maîtrise du cadre, était parvenu à accomplir. D'abord, il avait assis son hégémonie situationnelle à l'aide d'actes simples *a priori* bénins et innocents. Puis il m'avait isolé en me faisant attendre.

Comme je l'ai dit plus tôt, le cerveau reptilien est un organe social qui a grand besoin d'acceptation et de sentiment d'appartenance. Personne n'aime se voir affublé du statut d'exclu, surtout quand il y a des invités et qu'il faut faire bonne impression.

Donc, après m'avoir ostracisé, Benoît avait lancé son attaque à l'aide de ses connaissances supérieures dans un domaine bien précis et m'avait fait passer pour un imbécile. Très rapidement, il m'avait sauvé d'une « erreur » qu'il m'avait laissé faire. Il savait que sans savoir d'abord quels plats les convives allaient choisir, il serait impossible de sélectionner le vin. Pourtant, il avait commencé par me demander de le choisir. Mon choix n'avait aucune espèce d'importance : il serait nécessairement mauvais. Merci, Benoît !

Il avait affiché mon erreur et fait un bref tour de table des choix culinaires pour réunir toutes les informations nécessaires à la sélection de la bouteille adéquate. Il avait choisi le vin idéal, en s'assurant qu'il soit à la fois meilleur et moins cher que celui que

j'avais choisi, puis m'avait félicité d'avoir fait ce choix. Ce coup de maître, assené dès le début du repas, avait suffi à asseoir son contrôle, le contrôle du pouvoir social qu'il m'avait dérobé deux minutes plus tôt.

Son coup suivant avait consisté à renforcer sa position en invitant l'une de mes invités à entrer dans son cadre, de sorte qu'il m'était devenu impossible de l'attaquer lui sans l'attaquer elle.

Il avait attendu que quelqu'un fasse un commentaire sur le vin (n'importe qui, n'importe quel commentaire) pour couvrir cette personne de louanges et lui redistribuer un peu de son pouvoir social. Quand une personne entre dans un cadre, les autres suivent. Il avait annexé ma table. *Voilà⁵ !*

Est venu enfin le moment de dîner. Comme prévu, les entrées étaient superbement et Benoît nous a recommandé une deuxième bouteille de vin, quelque chose de légèrement différent pour capturer les saveurs de nos plats. Benoît apparaissait plus régulièrement maintenant, virevoltant autour de la table, réunissant les informations dont il avait besoin, offrant quelques suggestions, faisant, en résumé, le gros du travail pour protéger sa position sociale élevée. Mes invités m'ont dit que c'était l'un des meilleurs repas qu'ils avaient jamais mangé. Je les ai remerciés d'être là ce soir avec moi et j'ai hoché la tête vers Benoît dans un geste d'appréciation. Au début j'avais vraiment eu envie de le gifler, mais je commençais à l'apprécier vraiment.

Quand les assiettes ont été débarrassées, Benoît s'est volatilisé. Je savais, au fond de moi, qu'il allait encore se passer quelque chose, mais quoi ? Dix minutes ont passé. Où diable était Benoît ? Qu'est-ce qu'il pouvait bien manigancer ?

Mon instinct ne s'y est pas trompé. Benoît avait choisi le dessert. Quelques instants plus tard, une table roulante en argent étincelant est apparue à côté de notre table, suivi de près par un autre chariot garni de cigares et de cognac. Derrière lui nous attendait aussi le chariot à café – un commis remplissait des cafetières à piston individuelles avec du café fraîchement moulu.

« *Mesdames et messieurs*⁶, pour votre dessert de ce soir, j'ai pris la liberté de préparer pour vous quelque chose de spécial », nous a annoncé Benoît. Ce qu'il disait implicitement, c'était : « Mesdames et messieurs, j'ai pris le contrôle de l'esprit et du compte en banque de la personne qui vous invite. »

« *Baba au rhum*⁷, notre dessert le plus célèbre, un gâteau léger et délicieux accompagné de crème, de rhum et d'un peu de sucre. Je vous souhaite une bonne dégustation. »

Nous avons applaudi Benoît qui a entrepris de découper le gâteau avec élégance. À ce stade, j'étais tellement sous l'emprise de Benoît que plus rien n'avait vraiment d'importance. Je souriais. J'étais détendu. Et j'avais décidé que Benoît recevrait le plus gros pourboire qu'il ait jamais vu. D'ailleurs, le pourboire était le seul pouvoir qu'il me restait, vu l'ampleur des dégâts.

Mes invités étaient aux anges, et tandis que la soirée touchait à sa fin dans des fragrances de café et de brandy, Benoît m'a lentement rendu un peu de pouvoir social. Et ce, pour une excellente raison : le moment de l'addition se rapprochait et je ne doutais pas un instant que ce morceau de papier ferait fondre mon néocortex.

« *Mesdames et messieurs*⁸, ce fut un plaisir d'être ce soir à votre service », a déclamé Benoît d'un ton très lyrique. Avec dextérité, il a posé un petit plateau d'argent à côté de mon bras gauche. Dessus, on avait posé une petite feuille de papier, recto vers le bas, maintenue en place par un petit presse-papier en forme de *fleur de lys*⁹. Aucun détail ne pouvait tenir sur une feuille de papier aussi petite. Je savais que je n'y trouverais qu'un seul nombre. Tandis que mes invités remerciaient chaleureusement Benoît avec force accolades et poignées de main, je réussis à jeter un œil à la note, soulevant l'angle comme un joueur de poker, prenant soin de ne laisser paraître aucune réaction.

Ce n'était pas aussi violent que prévu.

Avec la performance donnée par Benoît et la poigne de fer avec laquelle il avait dirigé le déroulement de notre soirée, je m'attendais à ce qu'il profite de sa posture pour porter un coup de grâce. Il avait

le pouvoir de le faire. Mais dans une dernière démonstration de sa maîtrise totale de la situation, il a choisi la modération au détriment de l'autosatisfaction. J'étais au comble de l'extase et le gros pourboire que j'avais prévu de lui laisser eut droit à une augmentation.

ALPHA ET BETA

Peu importent la qualité de votre argumentation, la logique implacable de vos démonstrations, l'élégance de votre diction et de vos raisonnements. Si vous n'avez pas de statut élevé, vous n'obtiendrez pas suffisamment d'attention pour que votre pitch soit entendu. Vous ne persuaderez pas et vous aurez du mal à conclure le marché.

Comme vous commencez à vous en rendre compte, tout pitch impose de jouer à un jeu de statuts bien compliqué. Et avant que je parle des différentes manières de gagner à ce jeu – et des écueils qui vous feraient perdre la partie – je me dois de couvrir les vrais avantages détenus par la personne disposant du statut le plus élevé, l'*alpha*. L'alpha mobilise la majeure partie de l'attention dans une interaction sociale, même quand il ne la réclame pas. Et quand il la demande bel et bien, il capture immédiatement l'attention du groupe tout entier. Lorsqu'il fait une déclaration, celle-ci est perçue comme vraie et ne sera pas remise en question. Il existe toutes sortes d'illustrations prouvant que l'alpha dans un groupe donné a la confiance de chacun et sera suivi aveuglément. Des chercheurs se sont penchés sur la question à travers diverses études dans lesquelles, par exemple, des hommes vêtus de costumes très chic traversent une rue très fréquentée hors des passages piétons. Les piétons lambda ont tendance à suivre la personne à statut élevé dans le danger. Mais ils ne suivront pas quelqu'un de mal habillé.

Quand on s'empare du statut élevé dans une interaction sociale, on le sent, mais l'auditoire le sent également. Ne sous-estimez pas l'importance et la valeur de votre statut dans votre réussite.

Pendant plus de quarante ans, les professionnels de la vente ont enseigné des techniques et des méthodes pour aider les vendeurs « contextuellement désavantagés » (c'est-à-dire les vendeurs issus d'un milieu social peu élevé) à obtenir un rendez-vous, à établir une relation temporaire (on appelle ça « tisser des liens », ce qui ne sert absolument à rien dans votre projet d'ascension sociale), et à proposer une transaction depuis une posture émotionnellement très fragile, et parfois, s'ils ont de la chance ou qu'ils s'accrochent comme des fous, à conclure une vente.

Pendant les années 1970 et 1980, ces techniques ont fonctionné. Mais même à l'époque, elles n'ont fonctionné que pour les plus tenaces, les plus exigeants, pour les personnalités de type alpha. Pourtant, les pourvoyeurs de méthodes de vente fondées sur le processus continuent de coacher des millions de commerciaux ambitieux dans des séminaires, partout dans le monde. Aujourd'hui, il est difficile de trouver un cadre qui ne soit pas au fait de ces techniques éculées.

Comme ce comportement commercial a été adopté depuis des générations, les cibles savent comment on joue à ce jeu-là. Faites comme ça et je vous promets qu'ils sauront où vous voulez en venir. Même les meilleures de ces techniques sont si courantes que les clients ont développé des barrières et des stratégies de défense fortes pour les bloquer. Ces défenses s'appellent des « pièges à beta », ce qui signifie que quoi qu'il arrive, vous êtes maintenu dans une position de subordonné par votre cible ou votre acheteur. Vous avez perdu la partie et ce, dès le début.

Il n'y a rien qui puisse remplacer un statut élevé. La bonne nouvelle, c'est que vous n'avez pas besoin d'être une célébrité ou un milliardaire pour profiter d'un statut social élevé. Il existe des astuces pour le créer instantanément. Et avec lui, vous pouvez capturer et retenir l'attention de n'importe quel public ou cible.

La première étape, c'est d'éviter les pièges à beta.

Les pièges à beta

Dans les interactions sociales et professionnelles, comme dans la nature, les personnes dominantes, dites « alpha », peuvent accomplir plus de choses que celles d'un rang moins élevé. Les alphas prennent les décisions, donnent les ordres et obtiennent les résultats qu'ils recherchaient avec un minimum d'efforts. Émotionnellement et économiquement, il est important pour eux de rester à la tête de leur groupe social.

Comme ils occupent un poste convoité, les alphas passent leur temps à se battre pour maintenir et protéger leur position. Chefs de meute, leur leadership est constamment menacé. Les alphas se protègent donc en réaffirmant sans cesse leur autorité sur leurs employés et collègues. Ils demandent à des personnes subalternes de faire leurs courses, de leur apporter leur café et de s'occuper de tout ce qui les indiffère ou qui leur semble trop rabaissant pour des personnes de leur rang. Ces comportements ont été adoptés afin de protéger leur propre territoire – et croyez-moi, ils sont capables de faire bien pire. Beaucoup d'alphas se comportent de manière toxique.

Pour se protéger des gens d'un rang social plus élevé qui leur rendent visite sur leur propre terrain professionnel, ils dressent toute une muraille de barrières sociales pour intercepter et rétrograder les alphas menaçants.

Un piège à beta est un rituel social subtil mais efficace qui vise à vous reléguer dans un rang moins élevé, et fait tout pour vous y maintenir, de sorte que vous restiez à chaque instant en dessous du décisionnaire auquel vous êtes venu rendre visite, et ce tout le temps que durera cette interaction sociale. La plupart des environnements de travail sont encerclés par des fossés remplis de pièges à beta que vous connaissez déjà et que vous savez reconnaître : l'accueil, le hall d'entrée, la salle de conférences et n'importe quel espace de rencontre public au sein des locaux de l'entreprise ou à proximité.

Le premier piège auquel vous serez confronté est le hall d'entrée, ou lobby. C'est un espace créé pour accueillir les visiteurs. Ou pas. En fait, le lobby a pour but de vous rétrograder dès votre arrivée et de

vous maintenir dans cet état de subalterne tout au long de votre visite.

Vous savez comment ça marche ; combien de fois avez-vous vécu ce scénario ? Vous pénétrez dans le hall des locaux où vous allez rencontrer votre cible. Vous vous approchez de l'accueil. La réceptionniste lève les yeux vers vous. « Bonjour, je peux vous aider ? », puis, immédiatement, elle prend un appel avant que vous ayez eu le temps de répondre. Vous restez debout, vous attendez et vous jouez avec une carte de visite que vous avez trouvée sur le comptoir d'accueil. La réceptionniste transfère l'appel et vous regarde. « Oui ? Je peux vous aider ? »

Vous répondez : « J'ai rendez-vous à 14 heures avec Bill Jones. Je pense que c'est vous que j'ai eu au téléphone un peu plus tôt, et vous m'avez confirmé que... »

Sans vous regarder, la réceptionniste vous coupe : « Signez le registre des visiteurs, s'il vous plaît. Voici votre *pass* visiteur. Gardez-le sur vous à tout moment. Asseyez-vous, l'assistante de Bill viendra vous chercher d'ici quelques minutes. » Puis elle se retourne pour finir de rédiger un SMS. Vous vous asseyez dans le lobby. Une table couverte de magazines cornés et de journaux vieux d'une semaine vous rappelle que d'autres gens qui vous ressemblent vous ont précédé à cet endroit.

Traduction : soyez un représentant bien élevé, faites ce que l'on vous dit de faire et vous aurez droit à une petite bouteille d'eau, une petite entrevue et une vague promesse qu'on « [étudiera] votre documentation » quand vous aurez quitté les lieux. Lorsque vous vous pliez aux rituels de pouvoir qui ont cours dans le monde des affaires, vous signalez à votre cible que vous êtes un beta.

À 14 h 10, une jeune assistante vient jusqu'à vous. « Bonjour. Bill a pris un peu de retard mais ça ne devrait pas lui prendre plus de 10 minutes. Vous avez de l'eau et du café à disposition juste là, je vous laisse vous servir. » Vous n'avez même pas le temps de répondre quoi que ce soit : elle est partie.

Votre prospect arrive tard, vous sert la pseudo-excuse de son agenda impossible, vous annonce qu'il n'a que quelques minutes devant lui et n'a pas encore eu le temps de jeter un œil à vos documents. Il vous explique aussi que M. Big Boss – celui qui prend les décisions – ne pourra pas assister à la réunion comme il était initialement prévu qu'il le fasse. Désolé. À cette étape de l'entrevue, le piège à beta s'est déjà refermé sur vous et vous avez complètement perdu la partie. Vous pouvez aussi bien rentrer chez vous.

Quelle manière démoralisante de travailler ! Pourtant, c'est ainsi que des millions de gens organisent et mènent des réunions d'affaires. C'est une perte de temps car les comportements et les résultats sont vraiment prévisibles et improductifs.

Autre piège à beta assez commun : la salle de conférences. Si elle est vide quand vous arrivez, vous y poireautez souvent pendant quelques minutes, le temps que votre prospect pointe le bout de son nez. Quand arrive la fine équipe, tout le monde est de bonne humeur, on papote de choses légères en souriant, on se serre la main avec chaleur. Ils sont contents parce qu'ils font une pause dans leur besogne quotidienne. Les voilà dans une pièce plus spacieuse et plus jolie que leur bureau, dans laquelle ils vont assister à leur distraction du jour : votre pitch. Tout le monde aime aller au spectacle, pénétrer sous un chapiteau et s'asseoir au bord de la piste ! Ils savent que la représentation va bientôt commencer et ont hâte de pouvoir se détendre et de prendre du bon temps.

Alors que vous attendez l'arrivée de quelques retardataires – les décisionnaires dont la présence est vraiment indispensable – des conversations s'engagent mais vous en êtes exclu. Les gens discutent entre eux comme si vous n'étiez pas là. Non seulement c'est assez désagréable mais c'est aussi l'une des choses les plus dégradantes que l'on puisse faire à qui que ce soit. Dans cette situation, vous êtes le bouffon du roi dans la cour d'un souverain rival du vôtre. Votre valeur ne repose que sur la qualité de la distraction que vous allez offrir. Vous n'avez aucun statut.

Autre piège bien connu : les lieux publics où certains clients décident parfois d'organiser une « réunion informelle ». « Venez, on va prendre un café », et vous voilà à la cafétéria ou au café du coin. Vous parlez de tout et de rien en attendant votre tour et devez en plus gérer ce moment de gêne où l'on ne sait pas trop qui paiera les consommations. Vous vous installez à une table où une dizaine d'inconnus peuvent entendre ce que vous avez à dire. Ce n'est pas un lieu pour faire un pitch.

Votre statut est au niveau zéro. Vous vous êtes fait avoir, rouler dans la farine, et vous n'êtes rien d'autre qu'un interlude social plaisant qui égaie une journée ennuyeuse. Mais vous essayez tout de même car vous croyez en vous et en votre idée. Vous démarrez votre pitch et tout se passe correctement jusqu'à ce que, soudain, quelqu'un s'approche de votre client et vienne lui parler comme si vous n'existiez pas. « Tiens, salut Jim, comment ça va ? », demande l'intrus en lui serrant la main et en vous ignorant royalement. « Tu as reçu mon e-mail sur les retards de livraison à Dallas ? » Leur conversation s'éternise et vous n'avez rien d'autre à faire que d'assister passivement à cet échange.

Au bout d'un moment, l'intrus décide qu'il est l'heure qu'il aille enquiquiner quelqu'un d'autre, il s'en va et votre client se retourne vers vous. Il a le visage neutre, le regard vide, le cerveau en stand-by. « On en était où ? », vous demande-t-il.

Vous voyez où je veux en venir...

Il y a eu toutes sortes de collisions de cadres dans cette interaction et vous n'en avez remporté aucune. Vous n'avez pas la maîtrise de la situation.

En général, les espaces publics sont les pièges à beta les plus mortels. Il faut les éviter autant que possible. Pour un pitch digne de ce nom, les cafétérias sont un dernier recours. Je vais mentionner un autre piège public parce qu'il est assez répandu : les salons à thèmes et les conventions.

Si vous exposez dans un salon commercial, vous savez d'ores et déjà que le pire lieu possible pour faire un pitch, c'est un stand

minuscule ou l'espace conférences. Il y a tellement de distractions possibles que même un ninja des cadres ne saurait retenir l'attention de son auditoire au-delà de quelques minutes sans être interrompu par un bruit, une annonce ou un troupeau de visiteurs armés de sacs bariolés à la recherche d'échantillons gratuits.

S'il faut que vous fassiez un pitch à quelqu'un dans ce contexte-là, louez une suite avec salon de réception ou l'espace conférences d'un hôtel à proximité, ou empruntez la salle de conférences d'un ami ayant ses bureaux non loin de là. Faites votre pitch où vous voulez mais pas au beau milieu des allées du salon.

Une personne debout au beau milieu d'un salon commercial pourrait tout aussi bien poser un grand panneau lumineux sur son stand où l'on pourrait lire : « Je suis désespéré ! » Comme un chiot dans une animalerie ou un vendeur de télé-achat de fin de soirée, vous essayez d'attirer des clients dans votre mini-espace et espérez les impressionner avec votre pitch. C'est triste.

Le piège à beta de Bentonville

Dans la ville de Bentonville, en Arkansas, l'art du piège à beta a pris des proportions inouïes. Les techniques développées là-bas pourraient s'appeler les « superbroyeuses de cadres ».

Le leader mondial dans la conception, la construction et la maîtrise des pièges à beta est Walmart. Le siège de Walmart, situé à Bentonville, est le dispositif de broyage de représentants le plus efficace au monde. Peu importe ce que vous avez à offrir à cette entreprise, peu importe la valeur de votre idée ou de votre produit, pour faire des affaires avec Walmart, vous devez vous soumettre à un processus conçu pour vous démolir et dégommer votre statut, le tout au nom de prix plus bas.

Vous pensez que j'exagère ? Allez faire un tour au 702, Southwest Eighth Street à Bentonville. Pénétrez dans le hall. Vous y trouverez deux énormes points d'accueil disposés de part et d'autre de la pièce. Au fond à droite, des chaises d'écolier avec des tablettes d'écriture attachées dessus vous attendent au cas où vous auriez un formulaire à remplir. La pièce est délimitée par des distributeurs automatiques pour les personnes qui auraient besoin d'un peu d'énergie pour endurer ce qui les attend.

Entre les deux points d'accueil s'étend une allée bleue resplendissante marquée du logo Walmart qui mène à un autre long couloir desservant des dizaines de salles de réunions de deux mètres par deux mètres cinquante. Elles se composent d'une porte, d'une fenêtre, d'une petite table et de quatre petites chaises en plastique. C'est dans ces pièces que les acheteurs Walmart rencontrent leurs vendeurs.

Examinons un peu leur façon de procéder. D'abord, vous vous inscrivez à l'entrée où l'on vous donne un badge de visiteur et où l'on vous dit de patienter dans le lobby. Vous pénétrez dans la salle d'attente où vous pouvez acheter des bonbons et des boissons sans alcool de la marque Walmart dans des distributeurs automatiques. La personne à laquelle vous rendez visite reçoit un message lui signalant votre arrivée. Quand l'acheteur est prêt, on vous rappelle au point d'accueil et l'on vous emmène jusqu'à l'une de ces petites pièces de réunions où l'on vous demande d'attendre l'arrivée de votre prospect. En chemin, vous avez pu voir subrepticement les autres représentants à travers les fenêtres de leurs cellules. Quand vous atteignez la vôtre, on vous explique que vous devrez attendre là après votre présentation, jusqu'à ce que quelqu'un vienne vous raccompagner vers la sortie. Enfin, on ferme la porte derrière vous.

Au bout d'un moment, un ou deux acheteurs pénètrent dans la cellule et votre entretien peut commencer. Les entretiens sont courts et focalisés sur les tarifs, les volumes, la logistique et votre capacité financière à fournir un mastodonte tel que Walmart – et puis on reparle du tarif. Vos tarifs sont systématiquement et méthodiquement revus à la baisse, tandis que vos coûts en matière de logistique et vos responsabilités vis-à-vis du produit sont revus à la hausse, jusqu'à ce qu'il n'y ait plus de négociations possibles. Quand ce point-là est atteint, les acheteurs prennent leur décision (acheter ou pas) et passent au produit suivant dans votre liste.

Le cadre est si précisément contrôlé que même les techniques de vente les plus efficaces ne vous sont d'aucun secours. Avec Walmart, tout devient commodité, et chaque commodité est obtenue à travers ce processus. En se servant de l'échelle et de la magnitude qu'ils représentent, et de la psychologie de la domination, Walmart a créé le broyeur de cadres le plus efficace de l'histoire de l'entreprise privée.

C'est une illustration extrême de la manière dont les pièges à beta vous privent de tout pouvoir et de votre capacité à faire de bonnes affaires. Les techniques de vente à l'ancienne peuvent s'avérer

utiles, mais vous êtes désavantagé, vous ne contrôlez pas le cadre et vous êtes à la merci de l'acheteur.

Pour compenser, il vous faudrait une énorme quantité de confiance en vous et de conviction personnelle pour être assez convaincant pour réussir. Vous êtes forcé d'intimider, de manipuler et d'amadouer vos cibles pour les pousser à acheter, et c'est précisément pour cette raison que les méthodes de vente à l'ancienne se focalisent sur la pression à conclure.

Pour la plupart d'entre nous (et je me range dans cette catégorie), nous n'avons pas assez d'endurance ou de culot, et c'est émotionnellement épuisant d'avoir à passer cent coups de fil commerciaux pour remporter une vente ou deux.

Quand vous êtes maintenu en position de beta, le seul outil dont vous disposez est la manipulation émotionnelle. Au mieux, elle fonctionne sur le moment et peut-être que vous pouvez obtenir une commande. Mais votre réussite est le fruit du hasard et ne vous procure aucune satisfaction parce que l'acheteur ne veut vraiment pas acheter. Il le fait pour vous faire plaisir et le regrettera plus tard.

Il existe une bien meilleure façon d'attirer à vous les opportunités – elle est aussi beaucoup plus naturelle. Il suffit d'élever votre valeur sociale, ce qui est plus facile à faire que vous ne le croyez.

Le chirurgien cardiaque et le golfeur professionnel

La plupart des golfeurs professionnels gagnent leur vie en enseignant le golf, en ouvrant des clubs de golf, en gérant des parcours de golf et en vendant de l'équipement de golf – et non pas en faisant le caddie pour les cracks comme Phil Mickelson. Aux États-Unis, l'appellation « *golf pro* » qualifie un golfeur expérimenté qui aide les autres golfeurs à améliorer leur jeu. C'est un boulot sympa. À bien des égards, *golf pro*, c'est le job de rêve. Vous travaillez dehors, vous enseignez un sport, on vous paie pour ça. Il n'y a qu'un seul inconvénient : ça ne paie pas bien. Et cela ne vous donne pas vraiment de statut. Cela signifie que quand on vous demande ce que vous faites dans la vie et que vous répondez : « Je suis *golf pro* », ce n'est pas comme si vous disiez : « Je suis PDG », « Je suis médecin » ou « Je suis prof à la fac ». En fait, c'est un peu comme si vous disiez : « Je suis un sous-employé chronique », ce qui n'a pas énormément de cachet.

Et alors ? Le golfeur professionnel est-il moins intelligent, sociable et fréquentable que, par exemple, un chirurgien cardiaque de l'hôpital régional ?

Bien sûr que non. La seule différence, c'est que le golfeur tient une position sociale hiérarchiquement plus basse. Votre position dans la hiérarchie sociale est une mesure artificielle de votre valeur aux yeux des autres gens. C'est une construction qui se fonde sur votre richesse, votre popularité au sein de la société en général et le pouvoir attaché à la position que vous occupez. Ce n'est pas une formule que j'ai concoctée moi-même et en laquelle je crois. C'est juste la manière dont nous nous mesurons les uns aux autres. Le golfeur professionnel ne gagne pas beaucoup d'argent comparé au chirurgien cardiaque. Cela rabaisse encore un peu plus son statut social.

Pourtant, quand le chirurgien prend un cours de golf avec notre professionnel de cette discipline, il y a rééquilibrage des statuts de ces deux personnes. C'est le « statut contextuel » qui prend le dessus. Sur le parcours de golf, les richesses, le pouvoir et la popularité dont peut jouir le chirurgien n'ont aucune valeur. Le domaine a changé et, avec lui, la valeur sociale des gens. Dès le moment où le chirurgien est entré dans le domaine du golfeur, son statut a chuté et celui du golfeur s'est élevé. Cette modification dans l'élévation sociale conserve son effet aussi longtemps que le chirurgien est sur le terrain du golfeur.

Le statut contextuel du golfeur professionnel est soudain très élevé – bien plus élevé qu'il ne l'était auparavant. Maintenant, c'est lui qui dit au chirurgien ce qu'il doit faire, quand il doit le faire et comment le faire. Si le chirurgien n'obéit pas, il se fait gentiment réprimander. Grâce à un simple changement de domaine, les rôles ont été inversés. Et c'est dans cette inversion des rôles que l'on commence à voir l'incroyable pouvoir du statut contextuel.

Réfléchissez-y un instant : votre valeur sociale est fluide et change selon les environnements dans lesquels vous vous trouvez – ou que vous créez.

“Si vous souhaitez élever votre valeur sociale dans n'importe quelle situation, vous pouvez le

faire en redirigeant les autres personnes vers un domaine où c'est vous qui commandez.”

Et c'est plus facile à faire que vous ne le pensez.

Notre position dans la hiérarchie sociale n'est pas gravée dans le marbre. Le statut général de notre position sociale restera peut-être ce qu'il est, mais notre statut contextuel peut être mobilisé pour nous placer temporairement dans une position sociale élevée quand le besoin s'en fait sentir. Avec ce pouvoir temporaire, on peut accomplir beaucoup de choses, avec autant d'efficacité que les personnes ayant les moyens économiques et politiques.

On appelle cela créer de « l'hégémonie situationnelle ». Et c'est d'une importance critique. Avec l'hégémonie situationnelle, vous parviendrez à faire de bons pitches face à des auditoires qui ne vous connaissent pas. Votre capacité à créer de l'hégémonie situationnelle fera très concrètement la différence entre vos réussites et vos échecs.

Quand nous rencontrons quelqu'un, la première impression est fondée sur le calcul automatique de la valeur sociale de l'autre. C'est un mécanisme de survie : le cerveau de l'autre personne essaie de comprendre où vous vous situez dans le tissu social et en fait une priorité. Cette personne porte un jugement hâtif à partir de trois critères mesurables : votre richesse, votre pouvoir et votre popularité. À l'aide d'une série de raccourcis mentaux, cette personne va vous assigner un niveau social et, à partir de ces calculs, un cadre sera fixé. La personne ne se le formulera peut-être même pas consciemment. De même que dans l'étude de psychologie sociale mentionnée plus haut, les gens qui ont suivi l'homme bien habillé traversant la rue hors des clous n'ont pas pris le temps de réfléchir à son statut ou au lien entre son niveau social et la confiance qu'on pouvait avoir en ses décisions. Ils ont calculé son statut potentiel par automatisme et ont ajusté leur comportement en conséquence.

AMÉLIORER VOTRE STATUT SOCIAL

La première chose à faire quand vous rencontrez votre cible, c'est d'établir votre hégémonie situationnelle. Si cette rencontre se passe sur votre propre terrain, comme le golfeur professionnel ou le serveur parisien, utilisez votre domaine d'expertise et votre connaissance particulière pour prendre rapidement une posture élevée.

Si la rencontre a lieu sur le territoire de votre cible – son bureau ou un lieu hors site – vous devez neutraliser la personne dominante, lui subtiliser temporairement son pouvoir et en redistribuer une partie auprès des autres personnes dans la pièce pour qu'elles soutiennent votre cadre.

Je vous ai donné deux exemples de statut contextuel en vous expliquant comment vous emparer de ce pouvoir particulier qu'est l'hégémonie situationnelle. Regardons maintenant comment vous pouvez améliorer votre statut social lorsque votre cible fond sur vous avec son cadre-puissance.

Le directeur de hedge fund

Il y a quelques années, j'avais pris rendez-vous avec Bill Garr, un directeur de hedge fund. La réunion avait été organisée par un ami commun, Dan. J'étais arrivé un peu en avance, j'avais pris contact avec le réceptionniste et avais tout de suite repéré les pièges à beta du lobby : « Signez le registre des visiteurs, voici votre badge, asseyez-vous et prenez un petit café de mauvaise qualité. Quelqu'un va venir vous chercher. »

Je parcourus le hall du regard et effectuai une rapide lecture de la situation. Sols de marbre vert, meubles modernes de cuir et de chrome, détails précieux, le tout visant à faire passer un seul et unique message : je suis riche, je suis puissant, craignez-moi, admirez-moi. Je voyais bien ce qui se tramait : j'étais sur un tapis roulant qui m'emmenait tout droit dans la gueule d'une machine à broyer du statut. Bientôt, je porterais le logo « beta » au beau milieu

du front et l'on m'accorderait quinze minutes et pas une de plus avec Bill avant de me raccompagner jusqu'à la sortie. D'instinct, je savais que la première collision de nos cadres ne me laisserait pas le moindre pouvoir. En attendant Bill, j'ai commencé à réfléchir à une autre façon d'acquérir un statut élevé et de me saisir de la maîtrise du cadre.

Bientôt, une assistante m'a accompagné jusqu'au bureau de Bill. Le niveau de luxe avait augmenté d'un cran. Son bureau personnel, un bureau d'angle avec vue, donnait au hall d'entrée des airs de mobile home : meubles en teck, tapis persans, luminaires en verre et titane, une grosse vingtaine de photos de Bill posant auprès de divers politiciens et célébrités, encadrées çà et là, et une vue panoramique sur Beverly Hills qui rivalisait avec la vue depuis Mulholland Drive.

« Asseyez-vous », m'a ordonné Bill sans lever les yeux d'un document qu'il était en train de lire à son bureau. Je me suis assis à la table de conférence, devant la fenêtre. « Non, venez ici », a-t-il demandé en montrant du doigt des fauteuils surbaissés posés face à son bureau. « La chaise du secrétaire », me suis-je dit en m'asseyant.

Bill était de la vieille école. Il aimait avoir recours à des rituels de pouvoir classiques, comme faire asseoir les autres gens plus bas que lui pour affirmer son statut : lui, c'était Lord William. J'ai commencé à ressentir de l'excitation parce que j'avais appris que plus ils se pensaient colossaux, plus ils tombaient de haut quand je trouvais le point d'ancrage. Mais je sentais bien que ce serait un vrai challenge d'en arriver là.

Bill a appuyé sur un bouton de son téléphone et a dit : « Gloria, demandez à Martin et Jacob de nous rejoindre, s'il vous plaît. » Un instant plus tard, deux diplômés de grandes écoles habillés chic sont entrés au pas de course et ont pris place sur les mêmes fauteuils de subordonnés que le mien, l'un à ma droite, l'autre à ma gauche. J'ai pensé : « Je suis cerné. Plus deux points pour le style, Bill. »

Bill a attrapé une grosse pomme rouge dans un saladier en céramique rare figurant un dessin de Jean Cocteau. Ce faisant, il m'a demandé d'attendre encore un instant. Toujours avec

l'interphone, il a dit à Gloria d'envoyer un e-mail à quelqu'un qu'il avait oublié d'appeler. Puis il s'est retourné vers moi et ses sous-fifres, a posé un pied sur un tiroir de son bureau et a mordu dans sa pomme à pleines dents. Il l'a posée sur son bureau le temps de chercher une serviette en papier, et c'est là que j'ai saisi ma première opportunité.

Pendant qu'il mâchait sa bouchée, j'ai essayé de reprendre un peu de maîtrise sur le cadre. « Mes amis, j'ai quinze minutes pour vous briefer, alors je commence. Voici le projet sur lequel je travaille », et je suis rapidement entré dans le vif du sujet. Mais cette fragile tentative n'a pas eu le résultat escompté. L'écart de statut qui s'était installé entre nous était trop important pour être surmonté par la simple maîtrise du cadre. Je voyais bien que Bill entendait un mot sur trois. Il était plus intéressé par sa pomme que par l'opportunité que j'étais venu lui offrir. J'ai fait une bonne introduction et mon pitch allait bon train mais mon statut était encore trop bas pour qu'il ait la moindre chance de m'obtenir une signature.

« Je suis doué pour ce genre de trucs, me suis-je dit. N'essaie pas de provoquer une erreur. Attends qu'elle vienne à toi. »

C'est là que j'ai vu l'opportunité en or. Après avoir passé des années à gérer des situations sociales similaires (quoique moins compliquées), l'idée s'est formée dans mon esprit et je savais comment démolir son cadre, captiver son attention et me donner un statut élevé d'un seul coup de maître.

J'ai dit : « Il me faut un verre d'eau, excusez-moi. » Et je me suis rendu à grandes enjambées dans la kitchenette que j'avais aperçue en arrivant. Je me suis servi un verre d'eau et j'ai pris en passant une serviette en papier et un couteau en plastique. J'ai pensé : « Si ça foire, Bill va me tuer avec ce même couteau. »

Je suis revenu dans le bureau mais je ne me suis pas rassis. « Écoutez, Bill, j'espère que ce n'est pas comme ça que vous faites des affaires », ai-je dit en indiquant la pomme qu'il avait déjà entamée. « Quand on s'associe, tout le monde a droit à un morceau. Je vais vous montrer comment ça se passe quand on travaille avec moi. »

J'ai pris la pomme qu'il avait posée sur le bureau. « Je me permets... », ai-je dit sans attendre sa réponse. J'ai coupé le fruit en deux, pris une des deux moitiés pour moi, puis ai reposé la demi-pomme de Bill sur son bureau, à l'endroit où elle se trouvait, entière, quelques instants plus tôt.

Le silence était assourdissant. Martin et Jacob, les deux larbins, n'en revenaient pas. Bill me fixait avec un regard mauvais et louche. J'ai croqué dans la pomme, mâché rapidement, dit qu'elle était bonne et continué d'expliquer que notre façon de travailler était toujours équitable envers les investisseurs. Puis j'ai fini le pitch en conservant une attitude aussi naturelle et informelle que si j'étais en train de discuter avec des amis dans mon salon.

Les trois hommes ont écouté chacune de mes paroles à partir de ce moment. Je me suis concentré sur les passages de mon pitch dans lesquels j'avais le plus d'expertise. Comme Benoît ou le golfeur professionnel, je faisais un maximum d'efforts pour installer mon hégémonie situationnelle.

Quand j'ai eu fini, et avant que Bill n'ait le temps de me répondre, j'ai rapidement préparé ma sortie. « Ouh là ! Vous avez vu l'heure qu'il est ? », me suis-je exclamé de façon légèrement comique en regardant ma montre. « Il faut que je me sauve. Écoutez, merci de m'avoir reçu aujourd'hui. Si ça vous parle, appelez-moi. »

Alors que je récupérais ma documentation et que je m'extirpais de mon fauteuil, Bill a agité un bras et dit : « Attendez, attendez. Attendez une minute, Oren. » Et là, il a commencé à rire à gorge déployée. La tension est retombée d'un coup pour Martin et Jacob. Ils souriaient et riaient nerveusement avec leur patron, et alors que je restais assis, aussi flegmatique que possible, Bill a pu faire sortir cet éclat de rire tout entier.

« Je comprends complètement pourquoi Dan m'a dit que je devais vous rencontrer. Allez, redites-moi un peu qui d'autre vous suit dans cette affaire. »

J'avais trouvé le point d'ancrage et ferré le poisson. Pendant les vingt minutes qui ont suivi, j'ai répondu à des questions et échangé

des informations avec Martin et Jacob qui étaient là pour l'audit préalable, tout en continuant d'indiquer que j'étais sur le départ – je regardais ma montre, je m'inquiétais d'arriver en retard à mon prochain rendez-vous...

Enfin, je me suis levé pour partir. Bill m'a serré la main en me disant : « Si Martin et Jacob me disent que vos chiffres sont bons, je vous suis. »

Ce que cet exemple démontre, c'est qu'un acte de contradiction bien choisi, amené au bon moment et pas trop agressif détrônera le roi en un seul coup. Pendant ce court instant où tout le monde est un peu sous le choc et où personne n'est trop sûr de comprendre ce qu'il vient de se passer, votre cadre prend le pouvoir et l'hégémonie passe entre vos mains.

Pour que mon cadre reste fort après l'épisode de la pomme, j'ai ignoré tout ce qui ne servait pas les intérêts de mon pitch. C'est une leçon importante à retenir. En général, ignorez les conversations qui n'abondent pas dans votre sens et exploitez à fond celles qui vous sont utiles. J'ai continué de parler de ce marché – vous verrez très précisément certaines choses dont j'ai discuté dans le chapitre 4.

Voici un rapide compte rendu de ce qu'il s'est passé ce jour-là dans le bureau de Bill :

- je me suis retrouvé dans son bureau sans la maîtrise du cadre, dans une position de beta ;
- j'ai perpétré un acte légèrement choquant mais non malveillant pour provoquer une nouvelle collision des cadres ;
- alors que le choc de mon action s'apaisait, l'attention des cibles n'a pas flanché – croyez-moi, ça n'arrive jamais quand on a fait quelque chose comme ça – et j'ai continué à engranger des points de statut hiérarchique comme un joueur de jeux vidéo collectionne les points de vie en franchissant les niveaux. Plus vous accumulez du statut, plus vous pouvez vous en servir ;
- l'attention de ces messieurs retenue, j'ai pris soin d'acquérir l'hégémonie situationnelle et le statut d'alpha ;

- j'ai acquis l'hégémonie situationnelle en utilisant la domination par le savoir : j'ai rapidement resserré le cadre autour de mon domaine de spécialisation pour être inattaquable. Comme j'étais l'expert, personne ne pouvait mettre à mal mes arguments ;
- grâce à mon hégémonie situationnelle, j'ai rapidement fait évoluer la discussion vers un niveau où rien de ce que j'avais ne pouvait être remis en question à l'aide des valeurs primaires du travail acharné, de l'expertise et de l'autorité morale – nous en discuterons sous peu ;
- dès l'instant où j'ai eu fini de faire le pitch, j'ai indiqué que j'étais sur le point de m'en aller et j'ai conservé cette attitude jusqu'à mon départ effectif du bureau – mais pas avant d'avoir trouvé le point d'ancrage et reçu une décision.

Ces règles sont applicables à toute situation dans laquelle vous faites le pitch en terrain inconnu. Voici une liste de quatre éléments importants à garder à l'esprit :

- si vous pensez que vous débutez votre rendez-vous en position de beta, soyez toujours à l'heure. Quand vous arrivez en retard, vous renoncez à une partie de votre pouvoir. Il est difficile d'établir des cadres forts quand on ne peut pas jouer au jeu dans les meilleures conditions de base ;
- l'élan est crucial. Créez un statut élevé immédiatement. N'hésitez pas. Choisissez un cadre, forcez une collision au moment le plus opportun – faites-le le plus tôt possible. Plus vous attendez, plus vous renforcez le statut de votre cible ;
- évitez les rituels sociaux qui renforcent le statut des autres. Les vaines conventions sociales diminuent votre statut ;
- amusez-vous. Soyez populaire. Appréciez ce travail qui est le vôtre. Il n'y a rien de plus attirant qu'une personne qui aime ce qu'elle fait. Cela pousse vers vous le groupe tout entier et vous permet de fabriquer des cadres plus forts et de les tenir plus longtemps.

Comme nous l'avons déjà vu, quand vous êtes la personne qui a le plus haut statut social dans une interaction, vous obtenez le meilleur. Vous êtes l'alpha et la vie est facile pour vous. On a confiance en vos affirmations. Les émotions que vous laissez paraître donnent le ton. Et plus important : quand vous parlez ou que vous bougez, ou même que vous avez l'air d'être sur le point de le faire, les gens vous accordent leur attention.

Rappelez-vous, ce processus est conçu pour fabriquer et acquérir l'hégémonie situationnelle, qui est temporaire. À compter du moment où vous quittez l'interaction sociale, ce pouvoir vous échappe. Il disparaît. Et si vous revenez plus tard, il faudra tout recommencer, le reconstruire, l'acquérir de nouveau. Même si c'est seulement cinq minutes plus tard.

Et vous ne pourrez pas obtenir de statut global : celui-là est un honneur et un prestige rattachés à la position sociale des gens. C'est la somme de ses richesses, de sa popularité et de son pouvoir. Par exemple, vous n'allez pas, rien qu'en discutant avec un milliardaire, lui faire croire que vous êtes trois fois milliardaire vous-même. Le statut global est une donnée fixe. Il n'y a que le statut contextuel que vous puissiez saisir et contrôler.

Heureusement, vous n'avez nullement besoin d'être riche, célèbre ou puissant pour jouir d'un certain statut dans vos interactions sociales. Si vous n'avez pas de statut global, vous pouvez le créer temporairement.

Obtenir un statut contextuel

Voici les étapes nécessaires à l'augmentation de la valeur de votre statut dans n'importe quelle situation. Vous reconnaîtrez certaines de ces actions pour une bonne raison : elles ont déjà été évoquées lorsque j'ai expliqué différentes techniques de cadrage. La maîtrise du cadre et le statut sont intimement liés, de même que les techniques de pitch que vous apprendrez dans le chapitre 4.

- Ignorez poliment les rituels de pouvoir et évitez les pièges à beta ;

- ne soyez pas affecté par le statut global de votre client (c'est-à-dire le statut de votre client au sein de son environnement professionnel et en dehors) ;
- cherchez l'opportunité de perpétrer de petits actes de contradiction et de défi qui renforcent votre cadre et augmentent la valeur de votre statut ;
- dès que vous prenez le pouvoir, faites rapidement glisser la discussion vers un domaine que vous maîtrisez parfaitement, où vos connaissances sont impossibles à remettre en question par votre auditoire ;
- posez un cadre-récompense en vous positionnant comme la récompense elle-même : c'est avec vous qu'on veut faire des affaires ;
- conformez votre statut d'alpha en obligeant votre client, qui occupe maintenant une position beta, à faire une déclaration qui confirme votre statut supérieur.

La dernière étape de cette séquence est d'une importance vitale et n'est pas aussi terrifiante qu'elle en a l'air. Comme je l'ai expliqué plus tôt dans ce livre, je n'abuse pas du pouvoir que j'ai conquis en commettant des actes de domination clairs et nets. Mais je me montre assez joueur, en mode donnant-donnant, ce qui rend le jeu encore plus amusant.

L'une des meilleures manières de faire pour qu'un client confirme votre statut d'alpha, c'est de l'obliger à se défendre, mais pour rire. Non seulement cela vous confirme que vous contrôlez encore les événements, mais en plus, cela rappelle au client qu'il tient une position subordonnée. Le client s'en remet à vous, même devant ses subalternes.

Je peux dire quelque chose comme : « Rappelez-moi, encore une fois, pourquoi j'ai envie de travailler avec vous. »

Cela provoque souvent quelques gros éclats de rire, ainsi qu'une réponse sérieuse parmi les sourires : « Parce qu'on est la plus

grande banque de Californie, Oren. » À quoi je réponds : « Ah oui, c'est ça. Je vais garder ça à l'esprit. »

Il faut que ce soit ludique et intéressant, avec juste ce qu'il faut d'audace. Continuez de jouer à ce jeu aussi longtemps que possible, jusqu'au moment, même, où ça devient un peu poussif, ou même que cela vous prend trop de temps. Posez une autre question du même acabit : « Et vous vous êtes déjà engagé sur de telles sommes ? » C'est la meilleure tactique que j'aie trouvée pour faire en sorte que mon auditoire valide mon cadre dominant.

Maintenant que vous avez compris le fonctionnement des cadres et que vous savez utiliser le statut pour aider à la maîtrise du cadre, passons à l'élément central de ma méthode : le pitch en lui-même.

-
1. En français dans le texte (NDLT).
 2. En français dans le texte (NDLT).
 3. En français dans le texte (NDLT).
 4. En français dans le texte (NDLT).
 5. En français dans le texte (NDLT).
 6. En français dans le texte (NDLT).
 7. En français dans le texte (NDLT).
 8. En français dans le texte (NDLT).
 9. En français dans le texte (NDLT).

Faire un pitch de votre grande idée

En 1953, les biologistes moléculaires James Watson et Francis Crick ont présenté au monde la structure à double hélice de l'ADN, le soi-disant secret de la vie, considérée par beaucoup comme la découverte scientifique la plus importante du XX^e siècle. Cette présentation leur a obtenu le prix Nobel. Ce qu'il y a de plus frappant avec cet accomplissement, c'est que lorsqu'on lit leur présentation à voix haute, elle ne dure que cinq minutes. C'est la présentation complète. Elle présente le secret de la vie, elle l'explique dans les moindres détails et décrit son fonctionnement.

Prenez le temps de réfléchir à cela :

“La découverte scientifique la plus importante du XX^e siècle peut être pitchée en cinq minutes.”

Pourtant, presque tous les pitches auxquels j'ai assisté – et j'en vois des centaines chaque année – prennent au moins quarante-cinq minutes, et la plupart du temps une heure. C'est ridiculement long ! Aucune entreprise ne devrait laisser ses cadres passer une heure à faire un pitch. Et dans un instant, vous allez comprendre pourquoi.

PITCHER VOTRE GRANDE IDÉE

Jusqu'à présent, nous nous sommes cantonnés aux domaines du cadre et du statut, qui sont des notions abstraites. Mais c'est le moment de mettre vos chaussures et d'attacher votre ceinture ; il est l'heure d'aller voir quelqu'un pour lui faire un pitch.

Et si c'est vous qui êtes sur le devant de la scène, si c'est vous qui devez prendre l'idée en question et la pitcher, vous devez savoir exactement comment faire une présentation complète en beaucoup moins de temps que la plupart des pitches auxquels vous avez assisté. Mais comme vous allez le découvrir dans un instant, les créneaux courts ne sont même pas un choix que vous aurez fait : vous n'aurez pas le choix de faire plus long. Le cerveau de votre auditoire ne vous donnera pas plus de temps. Et pire encore, quand l'attention s'étirole – en général au bout d'une vingtaine de minutes – le cerveau commence à oublier les choses qu'il avait apprises. Pitcher trop longtemps, c'est vous tirer une balle dans le pied, en somme.

Dès le début du pitch, il y a une composante indispensable dont vous devez vous assurer : votre cible doit se sentir à l'aise. La plupart du temps, ce n'est pas le cas parce qu'elle ne sait pas combien de temps elle va être coincée à devoir vous écouter, et qu'elle ne vous connaît pas. La plupart des gens ne veulent pas rester assis pendant une présentation d'une heure. Pour les mettre à l'aise, j'ai une solution simple, que j'appelle la « contrainte temporelle ». Voici ce qu'il faut dire, très précisément, pour que votre cible sache qu'elle n'est pas coincée dans une réunion classique de soixante minutes : « Je propose qu'on s'y mette dès maintenant. Je n'ai qu'une vingtaine de minutes pour vous exposer l'idée générale, ce qui nous laissera un peu de temps pour en discuter avant que je m'en aille. »

Voilà qui mettra votre cible à l'aise à coup sûr. Cela montre aussi que vous savez ce que vous faites et que vous êtes un pro. Un professionnel peut pitcher n'importe quoi en vingt minutes. Vous indiquez dans le même temps que vous êtes quelqu'un d'occupé : vous avez une idée forte et vous ne pouvez pas vous attarder trop longtemps dans cette réunion-là.

L'important, ici, ce n'est pas votre maîtrise des détails mais votre maîtrise de l'attention des autres et du temps. Au lieu d'essayer de réaliser une prouesse quasiment impossible – retenir l'attention de votre cible pendant plus de vingt minutes – nous devons prendre en considération les limites de la capacité d'attention humaine.

Vous allez diviser votre pitch en quatre sections ou phases :

- vous présenter, vous et votre grande idée : 5 minutes ;
- expliquer le budget et l'ingrédient secret : 10 minutes ;
- proposer le marché : 2 minutes ;
- poser les cadres pour une bonne cognition : 3 minutes.

Phase 1 : vous présenter, vous et votre idée

Selon cette formule, la toute première chose que vous avez à faire – avant même de réfléchir à la manière dont vous allez formuler votre idée – c'est d'expliquer aux gens qui vous êtes. Mais il faut le faire d'une manière bien précise ; votre réussite dépend de la qualité de ce passage-là et de votre rapidité d'exécution. Après les quelques mots d'introduction au cours desquels vous établissez votre statut et posez les cadres, naturellement, votre cible vous demandera : « C'est quoi, votre formation ? » ou « Comment vous en êtes arrivé à travailler là-dedans ? ». À ce moment-là, votre pitch peut débuter. Vous commencez par présenter vos performances et vos réussites sans lister chronologiquement votre parcours professionnel. Ni tous les projets auxquels vous avez participé de près ou de loin ni l'histoire de votre vie. Ici, la clé de la réussite, c'est d'énumérer vos réussites. Les choses que vous avez construites. Les projets qui ont bel et bien fonctionné. Vos victoires. Passez moins de deux minutes sur cette question et ne vous en faites pas : quand votre pitch touchera à sa fin, votre cible en saura beaucoup plus sur vous.

Quand un ami, Joe, a cherché à se faire financer par Boeing, voici comment il a procédé :

- « Je suis diplômé de Berkeley. J'ai passé mon MBA à l'université de Californie à Los Angeles.
- Ensuite, j'ai passé quatre ans chez McKinsey où j'ai réussi un coup magistral pour Lexus. Le programme commercial que j'ai mis en place pour eux leur a permis d'économiser quinze millions de dollars, et ils l'utilisent encore aujourd'hui.
- J'ai cessé de faire du consulting il y a six mois pour travailler sur la "grande idée". »

Oui, Joe avait fait bien plus que ça au fil des ans, mais quelle importance ? Seules ses grandes victoires méritaient d'être évoquées, dans ce contexte. Est-ce qu'il y a beaucoup plus de choses à dire sur votre parcours ? Bien sûr que oui. Mais dans un pitch, le temps et l'attention sont en quantité limitée. Extrêmement limitée. Et vous allez avoir besoin de tout le temps à disposition pour obtenir (et conserver) la maîtrise du cadre. Vous vous reboosterez l'ego plus tard – quand vous aurez mis toutes les chances de votre côté avec un excellent pitch.

J'ai souvent vu des gens passer quinze minutes ou plus sur leur parcours professionnel. C'est absurde. Personne n'est fantastique à ce point. Pourtant, les gens pensent souvent que quand un parcours professionnel est brillant, il faut en raconter le plus possible. Mais le cerveau humain ne fonctionne pas comme ça. La recherche a bien montré que l'image que vous avez de quelqu'un repose généralement sur la moyenne des informations que vous détenez sur cette personne – et pas sur la somme de ces informations. Si vous racontez aux gens une prouesse que vous avez réalisée, ils auront une meilleure image de vous que si vous leur racontez une prouesse, une réussite correcte mais moins éclatante, et deux faits très banals. Une prouesse, c'est largement suffisant. Énumérez vos plus grandes victoires, faites-le rapidement, proprement et simplement. Ce n'est pas le moment de tomber dans les grands questionnements, les conversations profondes et l'analyse : il vous reste beaucoup à faire.

Est-ce différent de ce à quoi vous êtes habitué ? Est-ce que cadrer les choses de cette façon constitue une manière très novatrice

d'aborder le pitch ? Oui, et oui. Mais si vous n'avez pas très envie de faire un pitch s'appuyant sur la maîtrise du cadre, vous pouvez toujours vous consoler avec l'idée que vous n'êtes pas le seul dans ce cas. La perte de temps et l'attention portée à des choses inutiles sont des problèmes qui existent à tous les échelons du monde des affaires.

Le cadre « pourquoi maintenant ? »

Vous êtes presque prêt à faire un pitch de votre « grande idée ». Mais d'abord, je me permets de vous rappeler – même si c'est l'évidence même – que personne n'a envie d'investir du temps ou de l'argent dans un vieux projet qui traîne depuis un bout de temps dans les tuyaux. C'est pour cette raison qu'il vous faut introduire un cadre « pourquoi maintenant ? »

“Il est de la plus haute importance que votre cible sache que votre idée est nouvelle, qu'elle émerge d'opportunités actuelles qui prennent en compte le marché tel qu'il est à cet instant T, et qu'elle n'est pas une vieille relique du temps jadis.”

La cible a besoin de savoir que vous lui présentez une nouvelle idée qui a vu le jour par la rencontre de différentes forces que vous avez su reconnaître, saisir, et dont vous comptez bien tirer tous les bénéfices. Et la cible doit savoir que vous en savez plus sur la question que quiconque.

Il y a des questions tacites qui trottent dans l'esprit de votre cible : Pourquoi votre idée est-elle pertinente et importante ? Pourquoi doit-elle être perçue comme importante là, maintenant ? En anticipant ces questions et en y répondant définitivement avant même qu'elles soient formulées, vous cocherez une case primordiale dans l'esprit

de votre cible qui sera donc un peu plus à l'aise pour vous écouter. Tout ce que vous pourrez dire à compter de ce moment aura un contexte, davantage de sens et un caractère plus urgent qui renforcera la rareté de votre idée.

Avec le temps, j'ai découvert que dans n'importe quelle affaire, il y a trois tendances du marché qui, en se faisant écho les unes aux autres, répondent à la question du pourquoi. Ces forces, vous pouvez les utiliser pour créer un cadre « pourquoi maintenant » fort.

Le principe des trois forces : tendances du marché

Quand vous décrivez votre idée, votre projet ou votre produit, donnez-lui d'abord un contexte en le cadrant par rapport à ces trois tendances du marché que vous jugez importantes.

Les forces économiques

Décrivez brièvement ce qui a changé financièrement dans le secteur de votre grande idée. Par exemple, les clients sont-ils plus riches, les banques prêtent-elles plus facilement, l'optimisme financier est-il plus élevé ? Les augmentations et les chutes des taux d'intérêt, l'inflation et la cote de l'euro sur les marchés boursiers, pour ne citer qu'elles, sont des forces primordiales qui ont un effet majeur sur les opportunités commerciales.

Les forces sociales

Mettez en valeur les changements émergents dans les habitudes des gens qui appuient la pertinence de votre idée. Un exemple frappant dans le marché automobile est la volonté de protéger l'environnement – une force sociale – qui entraîne une demande croissante de véhicules électriques.

Les forces technologiques

Le changement technologique peut rendre obsolètes des business models existants et même des secteurs tout entiers parce que la demande glisse d'un produit à l'autre. En électronique, par exemple, le changement est rapide et constant, mais dans le mobilier et la production industrielle, le changement est plus graduel.

Décrivez la genèse de votre idée, la manière dont elle a évolué et l'opportunité que vous avez isolée.

“L’histoire qui se cache derrière la naissance de votre idée intéressera toujours votre cible.”

Une fois que cette histoire aura été racontée, elle sera là en filigrane pour légitimer tout ce que vous direz dans votre pitch.

Pour façonner votre histoire, réfléchissez aux étapes qui l'ont amenée à devenir ce qu'elle est aujourd'hui, et à ce qui vous a permis de trouver votre idée. Décrivez les étapes de son évolution, expliquez pourquoi et comment elle a évolué pour devenir cette opportunité que vous avez identifiée et saisie au bond.

Les trois étapes, en résumé, sont les suivantes :

- expliquez les changements les plus importants dans votre secteur. Faites un prévisionnel des tendances. Identifiez les développements majeurs, dans votre domaine et au-delà ;
- parlez de l'effet de ces développements sur les coûts et sur la demande du public ;
- expliquez comment ces tendances ont brièvement ouvert une fenêtre sur un nouveau marché.

Voici un exemple qui conjugue ces trois forces et appuie totalement le cadre « pourquoi maintenant ». Il s'agit d'un produit du nom d'*UpRight*. C'est un gadget que vous portez à votre poignet et qui vous réveille lentement, à l'heure exacte, pour que vous vous sentiez reposé.

- Force économique : le coût de fabrication de ce produit vient de descendre sous la barre des 10 dollars. Cela signifie que le prix de vente peut être affiché à 69 dollars. Cela fait deux ans que nous attendons que ce prix devienne une réalité.
- Force sociale : aujourd'hui, les gens ne dorment pas assez ou dorment mal. Même si ce problème n'augmente que de 1,8 % par an, la conscience que le public a de cette problématique explose les scores. Les gens savent qu'ils ont besoin de mieux dormir. C'est un sujet en tension à tous les niveaux de la société.

Le décor est planté, et votre idée se place petit à petit au premier plan de la scène. Et ce n'est pas fini :

- Force technologique : cet appareil nécessite une puce électronique et un solénoïde. Ces deux éléments peuvent aujourd'hui être fabriqués en petit format et à un prix contrôlable, ce qui nous permet de le produire en masse.

En débutant votre pitch par ces trois tendances des marchés, votre idée jouit enfin de l'importance qui lui manquait. Maintenant, votre idée a une histoire, un parcours évolutionnaire captivant qui l'ont conduite jusqu'à l'instant présent, ainsi que de la crédibilité. L'idée est présentée en regard des changements économiques, historiques et sociologiques qui l'ont fait sortir de l'ombre – mais elle en émerge à peine. Avec votre esprit alerte, vous avez repéré ce potentiel que vous développez maintenant (cet aspect tacite de votre pitch fortifie votre cadre-récompense).

Quelle que soit la nature de votre idée, de votre projet ou de votre produit, ceux-ci ont tous une histoire et une légitimité si vous les cadrez dans le triangle des trois tendances du marché. Avec ce motif spécifique des trois forces, tout a une histoire.

Alors que vous rédigez le cadre « pourquoi maintenant » de votre idée, commencez à réfléchir en élargissant au maximum votre champ d'investigation, en revenant en arrière aussi loin que nécessaire pour comprendre et expliquer comment elle est arrivée jusqu'ici et pourquoi elle est à ce point hors du commun. Peu importe ce que vous pitchiez – des avions de chasse, des titres, de

l'immobilier, du software ou des boules de coton – il faut que vous cadriez votre proposition de cette manière parce que cela vous permet d'expliquer les forces qui ont provoqué son évolution.

*“Le mouvement est un élément crucial du cadre
« pourquoi maintenant ».”*

Votre cible a besoin de comprendre les forces qui poussent votre idée, et de se rendre compte que votre réussite est aussi inévitable et imminente car elle est une conséquence naturelle de ces forces supérieures.

C'est un autre domaine pour lequel vous avez besoin de comprendre le fonctionnement du cerveau reptilien de votre auditoire. Une portion énorme du cerveau est consacrée à la détection du mouvement. C'est pour cela qu'il est si difficile de retrouver quelque chose que vous avez égaré. Vos clés, votre téléphone ou votre crayon ne bougent pas. Il nous arrive à tous de regarder quelque chose sans le voir, littéralement, parce qu'il ne bouge pas. C'est pour cette raison que les animaux, quand ils ont peur, ont tendance à se figer sur place. Votre cerveau s'habitue aux choses qui ne changent pas et elles disparaissent bel et bien de son champ de vision. Quand un oiseau garde la tête très immobile, il peut chasser avec beaucoup d'efficacité parce que lui, tout ce qu'il voit, c'est ce petit ver de terre qui gigote. Et si vous injectiez du curare dans les muscles de vos yeux (c'est un poison paralysant), il vous arriverait la même chose. D'ailleurs, même sans avoir à subir ces injections, il est clair que le mouvement accapare votre attention. Et ça, il va falloir l'utiliser à fond dans votre pitch. Vous n'allez pas montrer aux gens une image figée de ce à quoi ressemblerait le monde si votre plan était mis en application : vous allez leur montrer comment votre idée s'éloigne des normes actuelles et propose une nouvelle façon de faire.

Il y a un autre détail que vous devez connaître sur le fonctionnement du cerveau. On appelle cela la cécité au changement. C'est surprenant, mais si vous montrez à des gens deux images un peu

différentes en les alternant rapidement – ils ne se rendent pas compte du changement. Vous pouvez remplacer Mamie par un arbre : ce n'est pas considéré comme un mouvement et le cerveau l'ignore. Vous pouvez chercher la différence entre les deux images alors qu'elles défilent à tour de rôle en les trouvant toujours identiques. C'est seulement quand votre attention est délibérément focalisée sur l'élément changeant qu'enfin, vous pouvez le « voir ». Dès lors que vous prenez conscience que l'esprit de vos interlocuteurs fonctionne de cette manière, vous vous rendez compte que vous ne pouvez pas vous contenter de leur montrer deux états possibles en espérant que la différence attire leur attention. Il faut leur montrer le mouvement effectué pour passer de l'un à l'autre.

Nous ne sommes pas conçus pour voir et entendre une présentation statique sur le mode : « Ça, c'était ce qui se passait avant, et ça, c'est la nouvelle version. » Cela peut déclencher en eux une cécité au changement qui entraînera une incompréhension totale de votre pitch par votre cible. La formule que je viens de vous donner, sur les trois forces des marchés, vous prémunit contre ce risque. Avec ces trois forces qui coïncident, vous montrez à l'esprit de votre cible comment le marché évolue pour profiter à votre idée.

Voici par exemple l'extrait d'un pitch donné par mon collègue Joe :

« Ces dernières années, il ne s'est pas passé grand-chose en matière de construction d'aéroports. On peut même avancer que le marché était en sommeil profond. Mais c'est de moins en moins le cas. Nous sommes en présence de trois forces majeures qui modifient le marché. Premièrement, les banques se sont mises à prêter aux projets autour de l'aviation. Deuxièmement, l'Autorité fédérale de l'aviation (la FAA) délivre en ce moment des permis de construire. Troisièmement, notre compétiteur principal ne pourra pas faire monter les enchères sur ce deal à cause d'un conflit d'intérêts. »

La cible voit la logique derrière l'idée de Joe. Ça se tient. La conjugaison de ces trois éléments (la disposition des banques à prêter, la délivrance de permis par la FAA et le manque de

compétition) a créé l'opportunité pour son deal de voir le jour à cet instant T.

L'une des choses les plus importantes que j'aie apprises, et qui a permis de concrétiser chacun de mes projets, c'est que les cibles n'aiment pas les vieilles idées. Elles veulent voir du mouvement, elles n'aiment pas les propositions qui traînent dans les fonds de tiroir, ignorées par d'autres investisseurs ou collaborateurs. C'est comme si un représentant en imprimantes venait vous demander : « Tiens, ça vous dirait de me prendre une T100 ? On en a cinquante qui traînent à l'entrepôt depuis des siècles. »

PRÉSENTER LA GRANDE IDÉE

Cela ne prend pas un quart d'heure. Ça doit vous prendre une minute. Rien ne sert d'entrer dans les détails. Oh, je sais que vous avez envie de le faire. C'est instinctif : d'abord, vous vous présentez ; puis vous plongez dans les détails. Je ressens les mêmes envies. En plus, ça vous paraît le moment idéal pour le faire. Mais ce n'est pas l'heure des détails. Votre cible ne veut pas encore marcher avec vous, à ce stade. La température dans la pièce est fraîche. Un trop-plein de détails la rendra glaciale. Les informations accessoires pourront venir par la suite. D'abord, vous posez votre grande idée à l'aide du « modèle d'introduction d'idée ». L'investisseur en capital-risque Geoff Moore a développé ce modèle en 1999, et il fonctionne encore aujourd'hui.

Le modèle d'introduction d'idée

Le modèle en question se décompose comme suit :

« Pour les [clients ciblés]

Qui sont mécontents de [ce que le marché leur propose pour le moment],

Mon idée/produit est [nouvelle catégorie d'idée ou de produit]

Qui fournit/propose [des solutions clés aux problèmes],

À l'inverse [du produit concurrent],

Mon idée/produit est [décrire dans les grandes lignes]. »

Voici par exemple l'introduction rapide d'une grande idée intitulée l'« EnergyTech 1000 ».

Exemple 1

« Pour les entreprises disposant de bâtiments de grande ampleur en Californie et en Arizona

Qui sont mécontentes de leurs panneaux solaires vieillissants,

Mon produit est un accélérateur solaire prêt à l'emploi

Qui augmente de 35 % les quantités d'énergie produites par les vieux panneaux.

Il se différencie d'une solution de remplacement total des panneaux

Par son prix très attractif et l'absence de montage à effectuer. »

C'est tout. La grande idée peut être présentée avec ce modèle en une minute environ.

Voici un autre exemple qui suit le même modèle.

Exemple 2

« Pour les cadres très occupés

Qui n'ont pas assez de place sur leur écran d'ordinateur,

Mon produit est un dispositif d'affichage

Composé de huit moniteurs à écran plat reliés entre eux qui tiennent sur n'importe quel bureau.

À l'inverse des solutions à faire soi-même qui vous limitent à seulement deux ou trois moniteurs,

Mon dispositif d'affichage permet aux cadres d'utiliser Excel, Firefox, Word, Gmail, Skype, Photoshop, Explorer et TradingDesk en même

temps sans mélanger les fenêtres. »

Voici enfin comment Joe a utilisé ce modèle pour présenter son projet d'aéroport.

Exemple 3

« Pour les investisseurs qui ont besoin de rapports de 10 % ou plus
Et qui sont insatisfaits des investissements risqués comme les
actions boursières,

Mon projet d'aéroport présente un risque faible et divers systèmes
de protection

Tout en permettant des rentrées d'argent régulières.

Et à l'inverse de la plupart des projets de développement, vous
pouvez récupérer vos billes quand bon vous semble. »

Voilà qui va à coup sûr retenir l'attention de votre cible. Il faut
cependant prendre conscience que ce n'est pas parce que vous
retenez l'attention de votre cible que vous la gouvernez. Bientôt,
vous vous demanderez même s'il est possible de le faire. Pire
encore, vous comprendrez comment on peut la perdre en l'espace
de quelques secondes en faisant des choix peu stratégiques.

*“Pour vulgariser, l'attention fonctionne sur ce
modèle : nous remarquons les choses qui sont
en mouvement à travers l'espace et le temps car
il y a des chances pour qu'elles soient
importantes. Mais il y a un piège : bien souvent,
les choses qui bougent sont aussi celles qu'il
nous faut fuir.”*

En partant de ce postulat, nous voulons pour notre pitch générer de
l'attention mais sans menace. C'est pour cette raison que je crois en
ce modèle d'introduction, et que je me repose sur lui. Car de toutes

les tactiques de présentation que je connaisse, il est celui qui est le moins susceptible de déclencher l'évitement de la menace dans le cerveau reptilien.

Le neuroscientifique Evian Gordon est convaincu que le fait de minimiser le danger et les menaces autour de nous est « le principe organisationnel fondamental du cerveau ». Comme je l'ai dit plus tôt, le cerveau reptilien ne réfléchit pas trop intensément à la menace. Il ne fait qu'y réagir. Il ne prend pas le temps d'évaluer si le serpent qui vient vers lui est une vipère cuivrée ou un mocassin d'eau.

Même si ce mécanisme de défense naturel est bénéfique du point de vue de l'évolution, les chercheurs pensent que lorsque l'on pénètre dans une situation sociale (comme une salle de conférences où l'on nous attend pour faire un pitch), il est indéniable que nous ressentons une menace potentielle à notre propre bien-être. Par exemple, nous pourrions essuyer un rejet. Nous risquons de nous ridiculiser. Nous pourrions échouer à décrocher le contrat ou plus simplement perdre la face. Quand ces menaces sociales apparaissent, le système d'évitement des menaces de notre cerveau commence à pomper de l'adrénaline et autres neurotransmetteurs. L'anxiété fait son entrée. Nous avons tous déjà ressenti cela, quand nous nous sommes retrouvés debout face à un public dont nous avons l'impression qu'il ne nous prête pas attention. Notre rythme cardiaque augmente, nous rougissons et nos glandes sudoripares se mettent en surchauffe. Nous réagissons à une menace sociale.

Il est important de reconnaître que les humains sont conçus pour l'interaction sociale. Alors, si vous n'avez jamais considéré les situations sociales comme des menaces potentielles, il est peut-être temps de l'envisager. Dans une étude, des chercheurs ont demandé à leurs sujets de jouer à un jeu vidéo dans lequel ils pensaient jeter un « ballon » digital avec quelques autres participants. Après avoir joué à ce jeu un petit bout de temps, les autres joueurs commençaient à s'échanger la balle en excluant le sujet de l'étude. Ouille ! Les chercheurs ont ensuite mesuré les réactions de leurs sujets grâce à des scanners cérébraux. Ils ont découvert que la menace sociale mobilise le même système cérébral de réaction à la menace que les menaces physiques. Et pour ne rien arranger, le

cerveau peut déclencher des réactions à la menace bien avant que vous ne soyez conscient de ladite menace.

Si vous n'utilisez pas le modèle d'introduction pour dévoiler votre grande idée (ou autre modèle tout aussi cadré), voici ce à quoi vous vous exposez. D'abord, votre anxiété se transmet à votre cible. Ensuite, à force de voir votre cible mal à l'aise, vous vous tendez de plus en plus. Et vous avez l'air tendu. Enfin, le cercle vicieux du mimétisme s'enclenche : votre cible sent votre angoisse et une réaction similaire s'enclenche en elle, ce qui fait augmenter votre angoisse à vous, etc. Il vous reste beaucoup à faire dans ce pitch. Vous venez à peine de commencer. Vous n'avez aucune envie de vous retrouver piégé dans un cercle vicieux de ce genre. Il est trop tôt pour laisser s'installer des dysfonctionnements de cet acabit.

Le modèle de Moore décompose l'idée pour n'en retenir que la substantifique moelle : voici l'idée, voici la cible, voici ma concurrence. Pas d'anxiété, pas de peur, pas de mélodrame.

Récapitulons les choses à faire dans la première phase du pitch :

- d'abord, vous mettez votre cible à l'aise en lui disant dès le départ que ce pitch sera court (vingt minutes maximum) et que vous n'allez pas vous attarder trop longtemps quand vous aurez fini. Cela oblige le cerveau reptilien de votre cible à rester focalisé sur l'instant présent, tout en faisant naître en lui un sentiment de sécurité ;
- ensuite, vous expliquez votre parcours en termes de performances et de réussites, sans tomber dans la liste exhaustive des sociétés et des institutions avec lesquelles vous avez signé jadis un contrat de travail. Il existe tout un corpus de recherche qui suggère que plus vous vous attardez sur votre parcours, plus il paraît moyen parce que votre interlocuteur est conçu pour faire la moyenne des informations vous concernant – pas pour en faire l'addition ;
- puis vous montrez que votre idée n'est pas le fruit d'un éclair de génie statique. Ce sont les forces du marché qui lui ont donné naissance, et vous profitez d'une fenêtre qui vient de s'ouvrir et

qui ne restera pas ouverte bien longtemps (et vous reconnaissez qu'il y aura de la concurrence, montrant ainsi que vous êtes conscient des réalités du marché) ;

- comme le cerveau fait davantage attention aux choses en mouvement, vous décrivez votre idée comme émergeant d'un ancien marché pour s'engouffrer dans un nouveau. Ce faisant, vous prémunissez votre prospect contre la cécité au changement qui rendrait votre idée plus susceptible d'être négligée ;
- enfin, vous présentez votre idée elle-même grâce au modèle d'introduction de Moore. Maintenant, votre client sait exactement de quoi il retourne, quelles sont vos cibles, qui vous concurrence, et il connaît l'avantage de votre idée par rapport à celles des autres.

Ce simple modèle permet à votre idée d'être facile à saisir car il se focalise sur des faits réels. Cette stratégie fonctionne extrêmement bien parce qu'elle vous prémunit contre une éventuelle réaction cérébrale à la menace de la part de vos interlocuteurs.

Cependant, cette méthode ne doit pas vous laisser croire que tout dans votre pitch doit être simplifié au maximum, à la limite du réducteur. Vous dévoilerez bientôt de nombreuses informations complexes et très détaillées.

Phase 2 : présenter le budget et dévoiler l'ingrédient secret

Jusqu'à présent, il ne vous a pas été très compliqué de conserver l'attention de votre prospect. Dans la phase 1, tout ce que vous avez eu à faire était de vous présenter, vous et votre idée, en 5 minutes maximum. Dans la phase 2, entretenir l'attention de votre auditoire est un peu plus difficile. Il vous faut maintenant expliquer quels problèmes votre grande idée résout véritablement, et comment elle fonctionne précisément.

“Les opportunités d’apeurer le cerveau reptilien se multiplient quand on commence à expliquer le fonctionnement des choses.”

Au fil des ans, on a fait peser une pression extraordinaire sur les épaules des hommes d’affaires pour qu’ils simplifient leurs idées complexes à outrance – mais peu de gourous de la vente ont trouvé les méthodes permettant de le faire en s’assurant une réussite concrète. En tout cas, moi, je n’en ai jamais entendu parler – et cela fait dix ans que je cherche.

Ce qu’il y a de frustrant, avec la simplicité, c’est qu’elle est censée faire des merveilles lors d’une présentation. Résumez votre information, assurez-vous qu’elle soit extrêmement facile à comprendre, résumez les concepts principaux dans une « synthèse managériale » et votre cible vous trouvera vraiment sympa.

J’ai bien conscience que ce que je vais vous dire va à l’encontre de la sagesse populaire, mais ce que j’ai découvert *a posteriori*, c’est que la simplicité n’est pas si importante que cela. Si ça fonctionnait, tout le monde le ferait. Or, ce n’est pas le cas. La simplicité peut vous donner l’air naïf et peu subtil. On prend le risque de laisser notre cible sur sa faim, risque aussi courant que celui du gavage informationnel.

“Ce que vous voulez vraiment, c’est émettre votre message sur la même longueur d’ondes que l’esprit de votre cible.”

Réfléchissez un instant à la manière dont on s’adresse à un enfant. Il ne suffit pas de simplifier les choses que l’on a à dire. Par exemple, si vous voulez dire : « On n’a pas de dessert avant d’avoir mangé tout son dîner », vous n’allez pas simplifier ça en disant : « Pas de dessert avant son dîner. » Il va peut-être même falloir que vous rallongiez votre phrase en expliquant posément pourquoi une

telle règle existe. C'est pour cela qu'il est si important de comprendre comment le cerveau reptilien raisonne. Pour ma part, j'en suis arrivé à la conclusion que les idées que vous trouvez grâce à la partie de votre cerveau qui résout les problèmes – le néocortex – doivent être intentionnellement reformulées pour le cerveau reptilien qui en assurera la réception.

J'avais à peine commencé à étudier la question quand je suis tombé sur ce que les psychologues cognitifs nomment la « théorie de l'esprit », et qui corrobore cette idée. La théorie de l'esprit est ce qui vous permet de comprendre comment les pensées, les désirs et les intentions des autres peuvent les pousser à agir. Quand quelqu'un ne peut observer une situation que d'une seule façon, sa théorie de l'esprit est faible. Quand nous sommes dotés d'une forte théorie de l'esprit, nous savons reconnaître que les autres ont des perspectives différentes, qu'ils disposent de certaines connaissances sur la situation qui diffèrent des nôtres, et que leurs désirs ne sont pas toujours les mêmes que les nôtres. Une forte théorie de l'esprit vous permet aussi de comprendre que toute référence à des données statistiques doit être simplifiée au maximum : le cerveau reptilien déteste avoir à réfléchir aux probabilités. Notre société très avancée a dû inventer des formules complexes et des équations pour établir des statistiques, justement parce que notre cerveau n'est pas conçu pour y réfléchir lui-même. Même si le débat sur le degré de « complexité » qu'un auditoire moyen appréciera ou n'appréciera pas n'est pas encore clos, une chose est sûre : si vous décrivez les relations entre les gens, vous pouvez donner toutes sortes de détails. Le cerveau est très doué pour comprendre les relations humaines complexes.

Quand je repense à mes expériences passées, deux révélations surpassent largement toutes les autres :

- révélation 1 : peu importe la quantité d'informations que vous divulguez (qu'il y en ait peu ou beaucoup), ce qui compte, c'est la qualité de votre théorie de l'esprit. En d'autres termes, ce qui compte, c'est votre capacité à transmettre l'information d'une façon adaptée à l'esprit de votre interlocuteur ;

- révélation 2 : tout ce que vous avez d'important à dire doit tenir dans les limites de l'attention de votre auditoire. Pour la plupart des gens, l'attention s'étirole au bout de vingt minutes.

Mobiliser l'attention de votre public

J'ai expliqué un peu plus tôt qu'un des écueils dans lesquels vous pouvez tomber, c'est de faire un pitch ennuyeux. Et dans une écrasante majorité des présentations, c'est même le problème. D'ailleurs, nous sommes tous un peu du genre à nous étendre quand nous faisons un pitch. Pourtant, le monde de l'entreprise et celui de l'université sont d'accord sur un point : l'attention faiblit dès le début d'une présentation. Des études sur la vigilance montrent que les cibles ne peuvent généralement pas rester concentrées sur une idée au-delà de quelques minutes. Certains avancent même que c'est l'affaire de quelques secondes. Enfin, on ne va pas chipoter. Disons que l'attention fluctue de manière presque incontrôlable. Les esprits des gens vagabondent. Les distractions, qu'elles naissent directement dans l'esprit de vos interlocuteurs ou qu'elles émanent du monde extérieur, sont en rivalité constante avec votre pitch. Et quoi qu'il en soit, s'il n'y avait pas de distractions, le cerveau demeure un radin cognitif – il veut consacrer le moins d'énergie possible à la compréhension de votre idée et de votre personne.

Qu'est-ce qui mobilise l'attention de la cible et, dès lors qu'elle est là, qu'est-ce qui la retient ?

“L'attention émerge quand le caractère novateur de l'information donnée est élevé et s'étirole quand la nouveauté diminue.”

Ça, vous le saviez déjà. Si ce que vous dites a l'air ennuyeux, s'il n'est pas accompagné de stimuli visuels, si c'est une accumulation

de faits bruts et froids d'une complexité inextricable, personne ne fera vraiment attention à ce que vous dites.

Pourtant, il n'y a rien de plus important que l'attention. Oh, on peut en débattre si vous y tenez absolument ! Est-ce que l'attention est responsable à 70 % de la réussite d'un pitch, ou seulement à 50 % ? Grande question. Quoi qu'il en soit, personne ne peut vraiment remettre en cause l'idée selon laquelle la mobilisation et la rétention de l'attention sont les raisons principales du fonctionnement d'un pitch auprès de son auditoire.

Pour prendre le problème en sens inverse, si votre cible était d'accord pour vous prêter attention pendant quelques heures, alors à peu près n'importe quel pitch fonctionnerait. Mais vous n'avez pas quelques heures. Vous n'avez probablement que ces vingt minutes dont nous parlons depuis tout à l'heure. Et pire encore, si vous avez préparé tout ça par-dessus la jambe, il ne vous reste que cinq minutes avant que votre pitch ne se retrouve seul dans un no man's land de l'esprit.

Qu'est-ce que l'attention ?

Pour contrôler l'attention, j'ai toujours senti qu'il fallait que je sache de quoi elle est faite. L'attention est un terme assez vague qui veut dire beaucoup de choses et dont la définition semble transparente. Mais qui essaierait de faire un Martini dry avant de savoir ce que l'on met dedans ? J'ai choisi cette métaphore parce que vous allez bientôt comprendre que l'attention, c'est cela : un cocktail de produits chimiques servi au cerveau comme lubrifiant pour les interactions sociales. Il faut que vous sachiez comment se prépare ce cocktail et quand le servir.

Comment ai-je trouvé quels en étaient les ingrédients ? Je n'ai pas eu à aller chercher bien loin. Des scientifiques avec des scanners cérébraux et de la neuroscience hardcore ont fait le gros du boulot. Ce qu'ils ont découvert, c'est que lorsqu'une personne ressent à la fois du désir et de la tension, elle prête une attention forte à ce qu'il y a en face d'elle.

La leçon la plus importante à retenir de ces études du cerveau, c'est que l'attention est toujours un équilibre instable et délicat entre le désir et la tension. Elle se résume à la présence de deux neurotransmetteurs : la dopamine et la noradrénaline.

“La dopamine est le neurotransmetteur du désir.

La noradrénaline est le neurotransmetteur de la tension.

Ensemble, elles produisent l'attention.”

Si vous voulez avoir l'attention totale de quelqu'un, vous devez lui donner ces deux neurotransmetteurs. Ces deux éléments chimiques fonctionnent main dans la main : si vous voulez franchir le cerveau reptilien de votre cible, il vous faut les deux. Mais leur sécrétion ne répond pas aux mêmes déclencheurs.

Pour booster la dopamine et créer du désir, il faut offrir une récompense.

Pour booster la noradrénaline et créer de la tension, il faut retirer quelque chose à votre cible.

Il va falloir que vous appreniez dès maintenant à déclencher le désir et la tension.

Que fait la dopamine ?

La dopamine est l'hormone de la récompense. Il lui faut environ un vingtième de seconde pour guider l'humain vers un certain type d'action. Les niveaux de dopamine augmentent dans le cerveau quand on entend ou que l'on voit quelque chose que l'on veut. Quand vous voyez que quelqu'un témoigne de la curiosité, de l'ouverture d'esprit et de l'intérêt pour quelque chose, c'est la dopamine qui parle. Un bon espresso, de la racine de yohimbe, la cocaïne et la pseudo-éphédrine que l'on s'administre en cas de coup de froid... tous font augmenter les niveaux de dopamine dans le cerveau. Pour la plupart des gens, le fait de gagner un pari important ou

même d'acheter un bel objet – comme une Rolex ou autre produit qui élève le statut – produit le même effet.

La dopamine libérée dans le cerveau est connectée aux activités du plaisir comme la nourriture, le sexe et la drogue. Mais les mêmes scanners cérébraux nous montrent bien que la dopamine n'est pas l'hormone du plaisir en elle-même. Elle est l'hormone de l'anticipation de la récompense. Le Dr Greg Berns l'explique dans son livre, *Satisfaction*¹ : « Comment faire pour que le flux de dopamine augmente dans votre cerveau ? Un seul mot : la NOUVEAUTÉ. Une ribambelle d'expériences fondées sur l'imagerie cérébrale a démontré que les événements nouveaux [...] sont très efficaces pour libérer de la dopamine. Votre cerveau est stimulé par la surprise parce que notre monde est fondamentalement imprévisible. » Il ajoute : « Vous n'aimerez pas toujours la nouveauté, mais votre cerveau, lui, aime ça. »

“Il faut donc que vous créiez de la nouveauté en détournant les attentes de votre cible de manière plaisante.”

Résumons. Quand vous indiquez quelque chose de nouveau à votre cible, son cerveau sécrète de la dopamine : cela déclenche du désir chez elle. Voici ce qui génère un sentiment de nouveauté :

- une brève démo du produit ;
- une idée inouïe ;
- de bonnes métaphores pour expliquer des sujets normalement très complexes ;
- les objets brillants, les objets mobiles, les objets de forme, de taille ou de configuration uniques.

Si vous voulez avoir toute l'attention de votre auditoire et éclipser tout le reste, donnez-lui de la nouveauté.

Comment la dopamine guide le sentiment de nouveauté

J'ai déjà évoqué les quantités incroyables d'informations brutes reçues par le cerveau et les raisons pour lesquelles tout ne peut pas être traité au même instant. Toutes ces informations et ces données envoyées par nos sens se retrouvent dans une petite région du cerveau. Il doit bien y avoir un moyen de sélectionner ce que l'on peut ignorer et ce sur quoi on va agir. Cette décision, c'est la dopamine qui la prend. Elle motive le corps humain à agir sur certains signaux et à en ignorer d'autres.

Une étude menée à la University College de Londres et rapportée par Jason Zweig dans le *Wall Street Journal*, suggère que le fait d'obtenir ce que l'on s'attendait à obtenir ne produit pas d'augmentation des niveaux de dopamine, mais qu'à l'inverse, de la nouveauté obtenue sous la forme d'un gain inattendu inonde le cerveau de dopamine. D'un autre côté, si une récompense que l'on s'attendait à recevoir nous est refusée, alors les niveaux de dopamine baissent et les sentiments négatifs commencent à affluer.

Tout comme le Martini dry dont nous parlions un peu plus tôt, les quantités de dopamine dans le cocktail doivent être précises. S'il n'y en a pas assez, on ne s'intéressera pas à vos idées ; s'il y en a trop, on éprouvera de la peur et de l'angoisse.

Nous avons discuté plus haut de l'importance d'une introduction simple à votre grande idée, tout en admettant que la simplicité n'est pas toujours la meilleure option. Le fonctionnement de la dopamine explicite cette contradiction : les gens apprécient des niveaux intermédiaires de complexité intellectuelle. On a soutenu que les gens sont curieux des choses qu'ils ne peuvent pas expliquer mais qui semblent explicables – c'est comme cela que fonctionnent les histoires fondées sur le mystère. Et c'est évidemment pour cette raison que la nouveauté est si importante dans le cadre d'un pitch. La curiosité, c'est le cerveau reptilien qui s'intéresse – il sent qu'il peut essayer d'en savoir plus en toute sécurité. La curiosité naît d'un décalage informationnel entre ce que vous savez et ce que vous voulez savoir. C'est de là que dérive la qualité addictive de la curiosité. Vous, ce que vous essayez de créer chez votre cible, c'est de la curiosité pour votre grande idée.

C'est seulement quand votre cible sent qu'elle en sait assez pour comprendre complètement votre grande idée que la curiosité s'étirole

– et se trouve rassasiée. Et quand la satiété est atteinte, que vous vous en rendiez compte ou non, votre pitch est terminé.

L'information inouïe a le potentiel de déclencher l'une de ces deux réactions : le retrait ou l'exploration. La curiosité, c'est un sentiment de nouveauté qui choisit le chemin de traverse, celui de l'exploration, un choix qui constitue la première étape vers une expérience intellectuelle satisfaisante.

Quand un signal issu de votre pitch dit à votre cible qu'il y a quelque chose de nouveau à découvrir, son cerveau sécrète de la dopamine. Les récompenses inattendues (et plaisantes) en sécrètent davantage que celles auxquelles on s'attend. Mais la dopamine a aussi un côté obscur : si votre cible attend une récompense et n'en obtient pas, les niveaux de dopamine chutent brutalement. Et quand ils chutent à cette vitesse, le stress n'est jamais bien loin. Non seulement votre cible cesse d'accueillir l'information que vous lui soumettez, mais en plus, elle oublie celle que vous lui aviez déjà transmise.

En résumé, le fait de s'attendre à recevoir une récompense génère de la dopamine. La dopamine est le plaisir que l'on retire de la nouveauté. Mais elle ne suffit pas à créer l'attention à elle seule. Si la dopamine est l'hormone de la curiosité, de l'intérêt et du désir, elle ne peut pas générer de l'attention sans la noradrénaline, qui tend à créer de la tension, et c'est pour cette raison que je la surnomme « l'hormone de la vigilance ».

La tension

Je ne vous ai parlé pour l'instant que de la nouveauté et du désir, c'est-à-dire de la moitié de la formule qui suscite l'attention. L'autre moitié de cette formule, c'est la tension. D'abord, quelques définitions.

La tension est l'introduction de conséquences très réelles à l'interaction sociale. C'est la réaction à la prise de conscience claire et univoque que quelque chose sera perdu ou gagné. C'est quand vous dites à votre cible que les enjeux sont de grande ampleur. La

tension pointe du doigt les conséquences et met donc en lumière ce qui a de l'importance.

Votre prospect n'a aucune raison de prêter la moindre attention quand il n'y a pas d'enjeu majeur – et donc pas de tension. Je vais développer un peu les raisons pour lesquelles la tension est à ce point cruciale. Ici, ce qui nous intéresse, c'est le double jeu consistant à repousser la cible tout en l'attirant à nous. Non pas à des fins de manipulation – ça n'a aucun intérêt dans le cadre d'un pitch – mais simplement pour que la cible reste alerte. Si vous voulez que votre cible se concentre sur ce que vous lui dites et consacre son énergie à votre écoute – si vous voulez vraiment toute son attention –, vous devez faire en sorte qu'elle reste alerte. C'est cela qu'accomplit la tension : elle injecte une dose de noradrénaline dans le cerveau de votre client potentiel.

Cela nous amène à examiner la relation entre la nouveauté et la tension. Sans elles, Dennis, le producteur d'avocats, perd 640 000 dollars. Sans elles, *Les Dents de la mer* devient l'un des pires films de l'histoire. Et Benoît, le serveur parisien, peine à joindre les deux bouts.

Nous n'avons peut-être jamais envisagé l'attention de cette façon, en tant que cocktail de neurotransmetteurs, et honnêtement, pourquoi le faire maintenant ? Nous ne savons même pas vraiment ce que sont les neurotransmetteurs, et si nous sommes parfaitement honnêtes avec nous-même, ce n'est pas quelque chose qui nous empêche de dormir la nuit. Pour la plupart d'entre nous, ces informations gagnent à être connues au sens où elles illustrent cette idée-là (et aucune autre) : les deux ingrédients du cocktail de l'attention sont le sentiment de nouveauté et la tension qui, pendant un pitch, travaillent ensemble en se provoquant l'une l'autre, dans un cercle vertueux qui dure environ vingt minutes (et pas une de plus, quels que soient les efforts que vous ferez), jusqu'à ce qu'un déséquilibre apparaisse, brise le cercle et mette fin à l'attention.

Or, la tension émane du conflit. Certains intervenants qui débutent ambitionnent de se reposer exclusivement sur leur charisme (voilà du nouveau !) et essaient d'éviter tout conflit dans la narration de

leur pitch. Ils veulent la jouer gentil-gentil. Que des sourires, pas de grimaces. Pourquoi ? Parce que dans la vie normale, quand on n'est pas en train de faire ou de recevoir un pitch, la confrontation peut être stressante et angoissante. Il est donc finalement assez logique que nous essayions de l'éviter dans tous les contextes.

“Dans le contexte d'un pitch fondé sur le cadrage et la narration, il ne faut pas avoir peur de la tension. Bien plus : il faut la créer.”

Les modèles rudimentaires que j'expose ci-dessous dans les grandes lignes se sont avérés extrêmement payants dans ma carrière. Cela va peut-être vous sembler surprenant, non pas parce que ces modèles sont d'une grande simplicité, mais parce qu'ils ont pour objectif de créer de la tension. C'est ce qui m'a permis de me démarquer.

Il existe trois modèles de tension, classés ici du moins intense au plus intense. Ce sont des modèles de conversations que vous pouvez utiliser à n'importe quel moment dans votre pitch quand vous sentez que l'attention de votre cible faiblit.

Modèle de chaud-froid décontracté à intensité faible

Froid : « Il existe une réelle possibilité pour que nous ne soyons pas faits pour travailler ensemble.

[Marquez une pause. Permettez à ce rejet léger d'être intégré par votre cible. Il faut qu'il y ait de l'authenticité.]

Chaud : « Mais encore une fois, si ça fonctionnait bel et bien, nos forces s'uniraient et ça donnerait quelque chose de fantastique. »

Modèle de chaud-froid de moyenne intensité

Froid : « Ce deal, c'est tellement plus qu'une idée. Je veux dire, il y a une firme de capital-risque à San Francisco qui ne regarde même pas de quelle idée il s'agit. Ils ne font même pas gaffe à ça quand on leur présente le projet. La seule chose qu'ils regardent, c'est qui sont les gens derrière ce

deal. Ce n'est pas illogique. Je sais d'expérience que les idées, c'est assez commun, ça se trouve à tous les coins de rue. Mais ce qui compte vraiment, c'est qu'il y ait quelqu'un derrière cette idée. Quelqu'un de passionné, d'expérimenté et d'intègre. Donc si vous et moi on ne partage pas cette vision-là des choses, ça ne marchera jamais entre nous. »

[Pause.]

Chaud : « Mais je n'ai pas le moindre doute à votre sujet. Il est clair que pour vous, les gens ont plus de valeur que les idées, même les plus brillantes. J'ai déjà rencontré des robots en costard qui ne regardent que les chiffres – ils n'avaient rien à voir avec vous. »

Modèle de chaud-froid de haute intensité

Froid : « D'après les réactions que j'ai pu observer à droite et à gauche dans cette pièce, je ne pense pas que ça le fasse entre nous. Je pense qu'il ne faut signer que quand la confiance est là et que l'on croit dur comme fer au projet en question. Alors je propose que l'on en reste là pour ce coup-là et que l'on se promette de travailler ensemble une prochaine fois. »

[Marquez une pause. Attendez une réaction. Commencez à ranger vos affaires. Soyez décidé à partir si votre cible ne vous arrête pas.]

Il y a une connexion à double sens entre le froid et le chaud. Quand les deux sont opérés simultanément, la tension insufflée à l'échange est suffisante pour créer un état de vigilance. Si vous ne faites qu'attirer la cible à vous, elle risque de se montrer circonspecte et angoissée. Ne faire que caresser dans le sens du poil, c'est de la vente agressive et c'est aussi le signe que vous êtes désespéré. Il faut le faire de manière équilibrée, bien sûr, parce que si, à l'inverse, vous n'exprimez que du rejet, votre cible recevra le message cinq sur cinq et s'en ira sans autre forme de procès.

L'un des exemples les plus célèbres de ce jeu du chaud et du froid dans la grande communauté du pitch est celui du personnage de Don Draper dans la série *Mad Men*. Draper, directeur artistique d'une agence de publicité fictive, reçoit une réaction négative de la part d'un client au cours d'un pitch. Il jette un froid.

« Bon. Je crois qu'on n'a plus grand-chose à faire ici. On ne va pas vous faire perdre votre temps plus longtemps », dit-il au client en lui

tendant la main pour serrer la sienne. Draper se lève pour partir.

Je regarde souvent cette vidéo, et à chaque fois, j'apprécie un peu plus cette maîtrise parfaite du jeu du chaud et du froid qui déclenche une vague de noradrénaline dans le cerveau du client.

Dans cette séquence, la tension monte, alors que le client, surpris, demande : « C'est tout ? » Draper répond : « Vous n'y croyez pas vraiment. Nous ne sommes pas des acteurs du kabuki. Pourquoi faudrait-il que nous perdions notre temps ? » Soudain intéressé par les idées de Draper, soudain attentif, le client réagit à ce rejet en demandant à Draper de se rasseoir.

Personnellement, l'exemple le plus canonique de ce jeu du chaud et du froid auquel il m'ait été donné de jouer m'est arrivé il y a quelques années lorsqu'un auditoire a essayé de m'imposer sa volonté lors d'une conférence.

J'ai eu l'opportunité de pitcher une idée à une poignée des investisseurs les plus influents d'un marché à 10 milliards de dollars. Impossible d'y résister ! Je les ai rencontrés chacun en tête à tête à l'occasion de cette conférence dont les organisateurs me facturaient 18 000 dollars le privilège de leur parler.

J'ai payé rubis sur l'ongle et j'ai pris l'avion de ma boîte jusqu'à Denver, impatient de mettre à profit cette opportunité de faire affaire. Après le petit déjeuner, je suis monté jusque dans la salle de conférences, prêt à en découdre. En entrant, j'ai eu du mal à en croire mes yeux.

Dans la pièce se trouvaient 25 personnes – plus que ce à quoi je m'attendais – et il y avait une entourloupe : elles n'étaient ni des investisseurs ni des acheteurs. C'étaient des analystes financiers en audit préalable. J'ai secoué la tête. J'étais incrédule.

Comme son titre l'indique, l'analyste en audit préalable est une personne dont le boulot est d'analyser et d'évaluer un deal selon des faits bruts et des chiffres. Ce sont des gens du néocortex et c'est difficile de leur faire un pitch car tout ce qui les intéresse, c'est les nombres, et qu'ils sont formés à l'évitement de leurs émotions. J'avais donc en face de moi une armada de robots bien habillés,

conçus pour chercher des failles dans chacun de mes propos. En avoir un seul à affronter est déjà une épreuve en soi, alors 25... Et de toute façon, aucun d'entre eux n'avait le pouvoir de signer le moindre contrat. C'était le pire auditoire possible pour mon pitch.

Les tables et les chaises avaient été disposées en forme de U et j'ai pénétré dans ce sabot de cheval malgré mes réticences. J'ai commencé mon pitch en distribuant ma documentation (un beau fascicule marketing de 56 pages).

Le livret expliquait dans les grandes lignes les calculs mathématiques à l'origine d'une nouvelle technique financière connue sous le nom de « bifurcation », qui peut faire augmenter les profits de manière significative. Alors que mes analystes l'épluchaient page par page, j'ai commencé à faire le pitch. Et j'ai assuré grave. Enfin, c'était ce que je pensais. Mais mon pitch était plein de dopamine et dépourvu d'adrénaline. Il était truffé de promesses de récompenses mais manquait de tension. À un moment donné, j'ai levé les yeux vers mon auditoire, espérant y voir quelques visages souriants, persuadé d'être assailli de questions de la part de ces types de l'audit, mais tous ces visages d'analystes restaient de marbre. Et silencieux. Pas la moindre question. C'était comme regarder 25 nains de jardin en ciment. De ma vie, je n'ai pas le souvenir d'avoir essuyé une telle absence de réaction à un pitch. Cela ne signifie pas que ces cibles étaient inatteignables. Cela prouve juste qu'elles disposaient de cadres-analystes solides et difficiles à démolir.

J'ai repris : « Bon, les gars, comme aucune question ne vous vient à l'esprit, je vais récupérer mes documents sur la bifurcation. » J'ai commencé à faire le tour du U, récupérant les livrets entre leurs mains. Dans certains cas, il fallait que je tire de façon un peu plus agressive. C'est là que j'ai compris : j'avais réussi à poser le cadre-récompense. Maintenant, ils avaient quelque chose à perdre, et les questions ont commencé à affluer. Pendant les deux années qui ont suivi, j'ai conclu plus de 5 millions de dollars de marchés avec ces cibles.

Pour retenir l'attention de votre cible, il faut installer un peu de tension (une forme de conflit léger) pour guider l'interaction. S'il n'y a pas de conflit, peut-être que la cible écoute « poliment » mais il n'y a pas de réelle connexion. Ce que pense votre cible à ce moment-là, c'est : « Il a l'air d'un type bien, son idée a l'air bonne mais j'ai d'autres chats à fouetter. »

C'est un problème de confiance. Autrefois, j'avais peur de créer de la tension. J'avais peur de faire quoi que ce soit qui puisse froisser ma cible de quelque manière que ce soit. Bien sûr, quand vous et votre cible avez l'air d'accord sur tout, sur le moment, vous vous sentez très bien. Vous vous dites que « c'est le grand amour ». Mais quand cela dure trop longtemps, sans rien pour contrebalancer, c'est rasoir. À la fin, votre prospect se lève de son siège, dit « C'était vraiment sympa », et s'en va. Les cibles veulent une forme de mise en difficulté. Elles ne veulent pas qu'on leur serve les réponses faciles.

S'il existe une seule raison expliquant l'échec de certains de mes pitches, c'est celle-là : j'étais gentil, mon auditoire était gentil, et nous étions tous très polis les uns envers les autres. Il n'y avait ni tension ni conflit. Or le conflit est à la base des interactions humaines intéressantes.

“Nous autres hommes et femmes d'affaires, nous nous rencontrons pour trouver des solutions aux problèmes et pas pour admirer des problèmes qui ont déjà été résolus pour nous. Si vous n'avez pas préparé quelques difficultés à surmonter pour votre prospect – avec un jeu du chaud et du froid, et des cercles vertueux de la tension – alors il n'y a pas de récit qui sous-tend votre pitch.”

Un récit de pitch peut être envisagé comme une série de cercles de tension. Jetez un froid, puis rassurez tout le monde. Créez de la tension, puis résolvez le problème.

Quand il n'y a pas de tension entre vous et votre cible, l'issue de votre pitch n'a pas d'intérêt. En outre, votre cible ne se sent pas impliquée dans ce qui est en train de se passer. En d'autres termes, votre prospect n'en a pas grand-chose à faire de ce que vous faites, des raisons pour lesquelles vous le faites et de ce qui va vous arriver quand vous serez parti. Sans tension, rien ne contraint le « lecteur » de votre récit à se tenir au scénario posé par votre pitch.

Le cœur du pitch

Dès lors que vous avez obtenu de l'attention en suscitant désir et tension, vous êtes prêt à prononcer le cœur de votre pitch. Mais conservez votre rythme soutenu car ce cocktail de dopamine et de noradrénaline que vous êtes en train de servir circule dans le cerveau de votre prospect au bon dosage pendant seulement quelques minutes. Comme nous l'avons vu plus tôt, quel que soit l'effort que vous avez investi dans ce projet, au bout d'un moment, le désir de votre cible se muera en peur, et la tension dans la pièce deviendra de l'angoisse.

Le problème principal du pitch court, c'est qu'il faut décider quels détails et spécificités seront mis en avant – ce que l'on garde et ce que l'on écarte. Et comme il faut que je vous donne des exemples précis, je pense que la vente d'une entreprise ou une levée de fonds sont de bons contextes pour discuter de ce sujet. D'une part, il s'agit des domaines qui me sont les plus familiers – cela fait environ quinze ans que je travaille dans les marchés financiers. Et d'autre part, ce secteur s'est avéré un lieu d'expérimentation extraordinaire parce que l'on y trouve facilement des données brutes et que les retours sont rapides. J'en ai donc fait une méthode.

En fait, le cœur du pitch doit être très direct. L'exigence principale, c'est que vous compreniez que ce qu'il se passe dans votre esprit n'est pas ce qu'il se passe dans celui de votre prospect. Glissez

vosre information dans un emballage adapté au cerveau reptilien comme je l'ai expliqué dans le chapitre 1 :

- idée générale ;
- beaucoup de contrastes ;
- quelque chose de visuel ;
- de novateur ;
- avec des preuves avérées.

Avant de décider de passer trop de temps sur cette partie de la présentation, rappelez-vous que les éléments suivants ne sont qu'une liste des tâches que la plupart des pitches doivent couvrir. Ce sont les prérequis. Ce que vous devez avoir quoi qu'il arrive. C'est l'information autour de votre projet, réduite au minimum de ce qu'il vous faut pour faire preuve de pertinence.

Il faut que vous admettiez que, même si vous êtes extrêmement doué pour transformer un business plan en synthèse managériale ou autre « *elevator pitch* », cela ne l'empêchera pas nécessairement d'échouer misérablement. Réussir son pitch, ici, ne relève pas d'une nouvelle organisation ou architecture de l'information qui frise le génie. Qu'en pensez-vous ? Est-ce que l'on a vraiment besoin d'une nouvelle théorie sur l'organisation de l'information ? L'organisation de base fonctionne très bien. Ce qu'il nous faut, c'est une façon de présenter cette matière qui empêche votre cible de tomber dans l'analyse.

Quand vous devez faire le choix des points de détail sur lesquels portera votre pitch, je vous recommande de commencer par parler du budget, parce que la plupart des gens foirent complètement cet aspect de leur présentation. C'est donc votre chance de vous démarquer.

Pitcher les chiffres et les projections

Dans son livre *High Tech Ventures*, Gordon Bell écrit : « Les start-up préparent souvent des plans budgétaires ridiculement agressifs et

optimistes, qui ont une chance de réussite très minime, uniquement pour maximiser la valeur perçue de leur entreprise. » Vos projections financières, qu'elles concernent un produit ou une entreprise, sont là pour répondre à des questions aussi simples que : « Quelle est la solidité de l'entreprise ? », « Si le plan va de travers, est-ce que l'entreprise a suffisamment de liquidités pour tenir le temps de la traversée du désert ? » et « Est-ce que vous savez faire un budget et vous y tenir ? ».

Une mise en garde, au passage – tous vos acheteurs expérimentés savent que vous allez faire ces deux choses :

- dire que vos prévisions budgétaires sont « conservatrices » ;
- préparer des plans budgétaires ridiculement agressifs et optimistes.

Par exemple, pour l'investisseur, tous les prévisionnels se ressemblent – des graphiques en crosse de hockey qui illustrent la proposition suivante : « Nous avons besoin de plein d'argent aujourd'hui, et dans longtemps on aura tout regagné » (parfois ça marche comme ça, mais la plupart du temps ce n'est pas le cas).

Les budgets irréalistes et le mauvais calcul des coûts sont les plus grands risques pour les entreprises en pleine croissance, *a fortiori* pour les start-up. Comment contourner le scepticisme qui s'abattra à tous les coups sur votre prévisionnel ?

“Concentrez-vous sur l'étalage de vos compétences en matière de budget, un talent managérial rare et très respecté.”

Et ne passez presque pas de temps sur vos compétences en matière de projection de chiffre d'affaires – une tâche accessible à n'importe quel imbécile.

La compétition

Le fait de présenter les budgets à votre prospect l'amènera à se demander qui sera le concurrent de votre grande idée. C'est une question très pertinente que vous ne pouvez pas ignorer. L'attractivité d'une idée est fondée sur le secteur auquel elle appartient et à la compétition à laquelle elle devra faire face. Pourtant, presque personne ne décrit jamais la concurrence dans des termes adéquats. Il faut le faire correctement dans votre pitch ! Voici deux éléments concurrentiels majeurs :

- avec quelle facilité les nouveaux concurrents peuvent-ils se lancer dans la mêlée ?
- avec quelle facilité vos clients pourront-ils passer à un autre produit que le vôtre ?

L'ingrédient secret

Pour éviter de passer pour l'idée passagère qui brillera sur le marché un jour pour tomber dans l'oubli le lendemain, il va falloir que vous montriez sur quoi repose votre avantage dans la compétition. Qu'est-ce qui vous donnera le pouvoir de durer, de résister à la concurrence ? Lors de chacun de vos pitches ou presque, il vous faut quelque chose de spécial. Décrivez-le brièvement comme votre « ingrédient secret » – l'avantage déloyal que vous avez sur vos concurrents.

Pas la peine de vous triturer les méninges. L'important, c'est surtout de ne pas prendre plus de dix minutes pour décrire les rouages fondamentaux de votre grande idée – parce que vous aurez besoin des cinq dernières minutes pour proposer le marché et cumuler les cadres.

Vous pensez que le besoin de rapidité ne s'applique pas à vous ? Vous voulez prendre tranquillement une bonne heure pour faire tout ça ? J'ai rencontré beaucoup de gens qui ne croient pas aux limites de l'attention humaine et se sentent immunisés contre les conséquences d'un pitch-fleuve. Un banquier d'investissement que je connais se vante en ces termes : « Je pourrais leur lire l'annuaire pendant une heure qu'ils continueraient de faire attention à ce que je

leur dis. » Est-ce que la science se trompe ? Devrions-nous faire fi de tout ce que nous avons appris sur les cocktails de dopamine et d'adrénaline ?

Vous connaissez l'humoriste Jerry Seinfeld ? Bien sûr que oui. Il a réalisé un documentaire, *Comedian*, qui donne au spectateur l'occasion de jeter un œil à ce qu'il se passe en coulisses. Dans ce film, il parle de la difficulté de se trouver face à un public. Il est l'un des humoristes les plus connus au monde. Peut-être même le plus connu. Oui, il y a aussi Chris Rock, Dave Chappelle et feu Robin Williams, mais en toute honnêteté, Jerry Seinfeld est juste au top.

Et quand il décide de partir en tournée et de tester de nouvelles répliques, Jerry raconte que ce n'est pas aussi facile qu'on pourrait le croire. Il peut monter sur scène n'importe où, même dans une petite ville, et le public sait qu'il est l'un des artistes de la scène les plus accomplis des temps modernes, avec plus d'un milliard de dollars de droits télévisuels. Ils sont excités d'être en présence d'un homme si populaire et si drôle. Mais l'excitation est de courte durée.

« Je dispose de trois minutes environ, pendant lesquelles ils vont écouter tout ce que je peux leur raconter, explique Seinfeld. Mais au bout de ces trois minutes, tout peut s'écrouler très rapidement. Je n'ai pas de traitement de faveur. Au bout de trois minutes, il faut que je sois aussi marrant que n'importe quel autre humoriste. C'est ça : trois minutes. »

Et l'histoire ne s'arrête pas là. Seinfeld a pris conscience de cette limite des trois minutes parce qu'il lui faut un mois de travail à temps complet pour bâtir ne serait-ce que trois minutes de contenu de qualité. Et quand il part tester son contenu en tournée, c'est avec ça qu'il lance son spectacle. Trois minutes. Il lui faut des mois de travail régulier pour fabriquer vingt minutes d'un contenu de qualité suffisante pour retenir l'attention de son auditoire. Ça laisse songeur. Un des hommes de scène les plus célèbres du monde a besoin de plusieurs mois de boulot pour produire vingt minutes de contenu exploitable – et quand enfin il monte sur scène, le public moyen fera preuve d'indulgence pendant seulement trois minutes. Au-delà, le

contenu a intérêt à être vraiment bon, ou le public n'appréciera pas le spectacle.

Alors, quand nous réfléchissons au temps que doit prendre un pitch, il suffit de penser à cette anecdote de Seinfeld pour comprendre facilement pourquoi le temps est une denrée aussi précieuse : combien de temps pouvez-vous rester vraiment intéressant à écouter ? Peut-être qu'il existe bel et bien une personne capable de pitcher pendant une heure une idée aussi ennuyeuse qu'une liste de numéros de téléphones – sachant qu'une heure, c'est donc trois fois la limite de l'attention humaine de base – mais si c'est le cas, elle est beaucoup plus intelligente et charismatique que Seinfeld ou n'importe quel autre showman.

Phase 3 : proposez le marché

Dans la troisième phase du processus, il vous reste une chose à faire, et pas des moindres : décrire à votre auditoire ce qu'il va recevoir quand il décidera de faire affaire avec vous. Il faut faire cela rapidement pour économiser votre temps et revenir au cadrage.

Dans des termes clairs et concis, dites précisément à vos interlocuteurs ce que vous allez leur donner, quand vous allez le leur donner et comment. S'ils jouent un rôle dans ce processus, expliquez quelles seront leurs responsabilités et leurs attributions. N'entrez pas trop dans les détails : contentez-vous de faits résumés qu'il est nécessaire qu'ils connaissent pour que l'image qu'ils ont de votre offre n'ait plus de point d'ombre.

Peu importe que vous présentiez un produit, un service, un investissement ou des actifs incorporels, il y aura nécessairement des exigences à satisfaire, et vous devez l'expliquer clairement.

Faites bref mais donnez des détails de qualité pour qu'il ne reste pas de point d'ombre sur ce que votre auditoire obtiendra. Et gardez bien à l'esprit que la « chose » la plus importante que vos interlocuteurs « obtiendront », c'est vous.

1. Gregory Berns, *Satisfaction: Sensation Seeking, Novelty, and the Science of Finding True Fulfillment*, Henry Holt and Co, 2005.

Cumul de cadres et cognitions chaudes

Dans le chapitre 4, je vous ai décrit les trois premières phases d'un pitch. Quand vous en arrivez à la fin de la troisième phase, cela fait un bout de temps que vous avez retenu l'attention de votre cible. Votre prospect connaît les éléments essentiels : qui vous êtes, pourquoi l'idée est importante, comment elle fonctionne, quel est « l'ingrédient secret » – et il sait ce qu'il obtiendra quand il vous rejoindra dans cette aventure. Mais vous êtes là pour faire plus que simplement montrer et raconter. C'est un pitch. Vous êtes là pour faire affaire. Il vous reste cinq minutes pour proposer quelque chose de concret et d'envisageable – quelque chose de si tentant que votre cible vous courra après pour signer avec vous.

Bienvenue dans cette nouvelle phase.

PHASE 4 : CUMUL DES CADRES ET COGNITIONS CHAUDES

Dans le cadre de mes activités professionnelles, j'ai découvert que les investisseurs n'agissent pas seulement sur des calculs froids et rationnels. Vous pensez que la personne assise en face de vous est un robot analytique ?

Votre prospect peut très bien aimer votre deal (ou en avoir peur) avant d'en connaître vraiment les tenants et les aboutissants – et il se prononcera probablement « pour » ou « contre » sans même

savoir de quoi il s'agit. Ça, c'est la « cognition chaude » en plein travail.

“La cognition chaude, c'est quand vous décidez que vous aimez (ou n'aimez pas) quelque chose avant de l'avoir totalement compris.”

Managers, consultants, banquiers et professeurs de finance nous ont poussés à croire, à force d'insister sur ce point, que les affaires ne sont qu'analyse. Qu'elles sont rationnelles. Qu'il existe trois stades très bien ordonnés dans toute décision de collaboration : identification du problème, examen des solutions, prononciation de jugements. C'est très logique et même, c'est comme ça que les choses devraient se passer dans un monde économique parfait. En fait, si vous preniez une feuille vierge, un stylo, et que vous vous demandiez : « Alors, quelle décision vais-je prendre ? », c'est sans doute ainsi que vous procéderiez. Vous réfléchiriez. Analyseriez. Et décideriez. Et si nous étions tous comme des ordinateurs ou que nous nous comportions ainsi que les économistes rationnels pensent que nous le faisons, ça fonctionnerait comme ça. Mais ce n'est pas le cas. Ce qu'il y a d'intrigant, c'est que quand nous décidons de quelque chose, nous croyons que c'est parce que nous y avons vraiment réfléchi « en long, en large et en travers » ou que nous avons utilisé une « matrice de décision ». Nous nous voyons comme des décideurs malins, précautionneux et rationnels.

Pourtant, quand nous prenons des décisions, nous n'analysons pas grand-chose. Nous écoutons nos tripes. Quand Jack Welch a écrit son autobiographie, il ne l'a pas intitulée *Intensité d'analyse* mais *Straight from the Gut*¹. Et quand George Soros a mis à jour son *Alchimie de la finance*, il y a incorporé les travaux du Dr Flavia Cymbalista qui pense que nous ressentons les décisions dans notre corps, et non pas dans notre esprit.

“Il y a toute une partie de nous-même qui n’a pas son équivalent dans nos ordinateurs, et « l’homme économiquement rationnel » dont les économistes aiment à parler ne l’a pas non plus. Notre corps « connaît » les situations auxquelles nous faisons face dans la vie et la manière dont nous devrions y réagir.”

« Les scanners cérébraux peuvent voir vos décisions avant que vous les preniez » est le titre d’un article provocateur publié dans le magazine *Wired*. L’article débute de cette façon : « Vous pensez peut-être que vous avez décidé de lire cette histoire mais en vérité, votre cerveau avait pris votre décision bien avant que vous ne le sachiez. » Il s’agit d’une référence directe à une étude menée par John-Dylan Haynes, un neuroscientifique du Max Planck Institute : « Vos décisions sont fortement préparées par votre activité cérébrale. Au moment où la conscience intervient, la majeure partie du travail a déjà été faite. »

Les motifs qu’il a repérés dans le cerveau ont réussi à prédire si les sujets de l’étude allaient pousser le bouton avec la main droite ou avec la main gauche, sept secondes environ avant qu’ils aient eu l’impression de faire un choix conscient. Pensez-vous toujours que vos décisions sont postconscientes, c’est-à-dire que vous réfléchissez rationnellement aux choses et que vous prenez des décisions suite à ces mêmes réflexions ? Il y a de moins en moins de gens qui croient à cette idée parmi vos pairs.

“Nous avons tendance à aimer (ou à ne pas aimer) les choses avant de savoir grand-chose sur elles.”

Les gens ne se lient pas d'amitié, ne choisissent pas leur orientation ou le sport qu'ils regardent à la télévision le week-end en s'appuyant sur une analyse cognitive détaillée des pour et des contre de chaque situation. Si nous prenons le temps d'y réfléchir, nous nous rendons bien compte que la plupart des décisions majeures ne sont pas prises à l'issue de processus cognitifs froids comme l'évaluation et l'analyse, mais à l'issue de cognitions chaudes. Rapidement, nous nous rendons compte que nous avons sans doute pris, dans notre vie, très peu de décisions qui ne soient pas « chaudes ».

La plupart du temps, nous n'utilisons pas les données que nous avons réunies sur les choix, les alternatives et les options pour prendre notre décision. Nous les utilisons pour justifier notre décision après coup. Nous achetons la voiture que nous « aimons », choisissons les orientations et les maisons que nous trouvons « attirantes », puis justifions ces choix auprès des autres à l'aide d'un certain nombre de faits et d'explications. « Pourquoi ce deal ? » ou « Pourquoi cet investissement ? ». Nous n'avons pas besoin de faits et d'explications pour nous convaincre nous-même. Nous savons ce que nous aimons.

“Même quand nous tentons une approche rationnelle – la fameuse liste des pour et des contre – si elle n'abonde pas dans la direction qui nous semblait la bonne, nous revenons en arrière et réécrivons la liste jusqu'à ce que ce soit le cas.”

Si vous aviez investi 1 000 dollars dans le Quantum Fund de George Soros quand il l'a ouvert, vous auriez environ 4 millions de dollars aujourd'hui. Pourtant, il est connu pour changer ses tactiques d'investissement au moindre caprice – je vous parle de positions sur les marchés à plusieurs centaines de millions de dollars –, à la moindre sensation étrange dans sa colonne vertébrale ou autre signe physique.

Cymbalista, qui a étudié Soros et la prise de décision dans le monde de la finance, écrit : « Cela peut paraître mystérieux, mais en fait, la pensée humaine est constamment guidée par des tensions corporelles subtiles. Les traders doivent apprendre à isoler et à identifier ces tensions corporelles et à les rapprocher de l'analyse du problème financier qu'ils sont en train de traiter. Soros a très certainement appris à conjuguer théorie et instinct pour faire de l'argent. »

Les tactiques décisionnelles étranges de George Soros viennent appuyer par l'exemple les recherches du Dr Jerome Bruner. Selon lui, « il existe deux modes de fonctionnement cognitif, deux modes de pensée. Et chacun de ces deux modes nous propose sa propre manière de lire les expériences que nous vivons et de construire la réalité ». Bruner explique que l'un de ces modes de « construction de la réalité » s'appelle le « mode paradigmatique » (que l'on peut envisager comme un mode inspecteur). En mode paradigmatique, la cible prend le contenu de votre pitch et l'analyse par le biais « d'une analyse très pointue, de preuves logiques et d'observations empiriques ». En d'autres termes, l'information que vous lui fournissez est analysée. Si vous enclenchez ce mode chez vos interlocuteurs, ils vont chercher une formule pour expliquer qui vous êtes.

“En mode paradigmatique, votre auditoire/cible ne fera qu'une seule chose : essayer d'analyser. Tous vos concepts créatifs, vos projections futures et les déductions humaines seront ignorés par le penseur analytique. Seuls compteront les faits bruts et froids.”

Dans notre pitch, nous ne cherchons pas à nous entretenir avec la froideur d'un néocortex. Nous n'allons pas chercher à déclencher le mode paradigmatique chez notre prospect. Et nous n'avons pas besoin que notre cible effectue une analyse quantitative de notre

budget, là, tout de suite. Bien sûr, nos chiffres seront étudiés de près et cette épreuve ne nous fait pas peur – mais il y aura un moment plus propice à l'analyse froide plus tard, une fois que la relation sera fermement établie.

CRÉER DE LA COGNITION CHAUDE

Pour éviter les analyses froides et raisonnées et les jugements dénués d'émotion, nous allons créer de la cognition chaude en cumulant les cadres. C'est par accident que j'ai découvert cette tactique d'accumulation.

Comment cumuler les cadres

Dans le cadre de mon travail, il m'arrive d'acheter de la « dette en défaut de paiement » – des valeurs à hauts risques. C'est un jeu qui ne pardonne pas : soit vous réussissez vraiment, soit vous vous faites démolir. Entre 2008 et 2010, mon associé a fait environ 250 millions de dollars de transactions. Mais dans ce domaine, 250 millions de dollars, c'est gagne-petit en comparaison des hedge funds à plusieurs milliards de dollars et des géants de Wall Street – Citi, Goldman Sachs, JP Morgan. Notre réussite repose sur une vigilance de chaque instant et sur des petites transactions situées entre 20 et 50 millions de dollars. Nous sommes comme des gazelles qui courent parmi les éléphants. Et à ce jeu, si vous sentez qu'un gigantesque pied va s'abattre sur vous, vous partez en courant, parce que si JP Morgan, Chase Manhattan ou Goldman Sachs vous marche dessus, ils ne s'en rendront pas compte, mais vous, si.

En juin 2008, le marché a initié une chute monumentale qui s'est achevée en mars 2009. Nous savions que c'était violent, mais nous ne savions pas à quel point. À un moment donné, le marché de l'immobilier de Phoenix a chuté de 9 points en un seul mois. Le Dow Jones pouvait bouger de 100 points en une journée – c'était même devenu la nouvelle norme. Même le pire trader de Wall Street sait

qu'il faut être très prudent quand on travaille avec ce genre de volatilité car la moindre erreur peut vous faire implorer.

L'achat d'actifs en difficulté n'a pas l'air bien compliqué, dit comme ça. Après tout, le marché s'écroulait et tout le monde avait besoin de vendre ses actifs toxiques.

À cette époque, je traitais avec un comptoir de négociation d'une des plus grandes institutions financières. Il me fallait un autre point de vue sur ce deal, donc j'ai appelé un collègue, Mike. Il avait beaucoup d'expérience dans ce genre d'affaires – c'est toujours bon d'avoir un second avis. Je trouvais le tarif assez élevé et je n'étais pas sûr que l'idée était bonne.

Un mercredi soir où j'étais encore au bureau, mon téléphone a sonné. C'était un trader de cette fameuse banque, et c'était son cinquième coup de fil. Au fond de mon cerveau reptilien, des alarmes se sont déclenchées : une menace approchait. Pourquoi cette banque à 300 milliards de dollars me courait-elle après ? Il y avait sans doute de meilleurs acheteurs sur le marché ! Mais quand j'ai commencé à parler au trader, je me suis rendu compte qu'il n'utilisait pas les techniques de vente traditionnelle.

« Oren, quand on aura signé ce contrat, et nous savons parfaitement que vous savez conclure un marché, je vais vous présenter notre trader senior, John Kincaid, m'a dit le vendeur. C'est un mercenaire, comme vous. Je sais d'ores et déjà que le courant va super bien passer, et lui pourra vous impliquer dans les gros contrats qui ne passent pas entre mes mains. »

C'était la cognition chaude n° 1 : l'intrigue. Je voulais rencontrer le trader senior et avoir accès à des marchés plus importants.

Le trader a poursuivi : « Vous savez bien qu'en ce moment, le marché, c'est chaud-bouillant, et moi, j'ai les Français, les Anglais et les Sud-Africains sur le dos... Ils veulent tous la même chose que vous. Mais si vous le voulez vraiment et que vous ne jouez pas au jeu de la revente, vous pouvez être mis sur le coup en priorité. »

C'était vrai : le marché était chaud et tous ces concurrents étaient bel et bien dans la mêlée.

C'était la cognition chaude n° 2 : la récompense. Même si c'était moi l'acheteur, il me demandait de faire mes preuves. Je voulais l'impressionner pour avoir ma place dans ce deal.

Il a repris : « J'aimerais pouvoir vous donner jusqu'à la semaine prochaine, mais ce marché ne me permet pas de le faire et il faut que vous vous soyez décidé d'ici à vendredi. Et je ne vois aucun problème à ce que vous disiez non, je ne vous mets pas la pression. Mais vendredi, c'est le jour J. »

C'était la cognition chaude n° 3 : le cadre-temps. Il me donnait juste assez de temps pour me laisser l'impression d'être libre de mes décisions. Il ne me pressait pas, c'était juste une contrainte temporelle très raisonnable. Et au bout du compte, c'était moi qui prenais la décision.

Et pour conclure : « Et ça, je ne pense pas avoir besoin de vous le rappeler : nous avons fait 150 milliards de dollars de transactions sans la moindre sanction de la commission Sécurité des échanges. En ce moment, nous sommes très pointilleux quant à notre réputation et nous ne travaillons pas avec n'importe qui. Ici, nous faisons les choses bien. Alors pas d'entourloupe, pas de numéro de virement égaré : il faut que tout soit clean : on vous fait un bon prix et c'est ça, le marché que l'on vous propose. Vous vous sentez capable de suivre les règles ? »

C'était la cognition chaude n° 4 : l'autorité morale. Je lui ai assuré que même si mon entreprise était petite (un petit point à 250 millions de dollars sur la carte de San Diego), je connaissais les règles et je faisais les choses bien.

Dès le début, je n'ai pas eu l'impression qu'il essayait de me vendre quoi que ce soit. Les étapes par lesquelles je passe d'ordinaire pour prendre une décision ont été chamboulées par ce cumul des quatre cadres. Ce trader a posé ses cadres avec une technique parfaite : il a éveillé ma curiosité, je me suis retrouvé à essayer de l'impressionner pour avoir une chance d'acheter ses actifs, il m'a poussé dans les cordes d'un cadre-temps très serré sans me faire ressentir de pression, et j'essayais de toutes mes forces de prouver que j'avais de bonnes valeurs morales. J'étais sa marionnette. Mes

processus décisionnaires froids et analytiques n'étaient pas seulement perturbés : ils étaient éteints. Mon néocortex avait été court-circuité et mon cerveau reptilien s'ébattait dans un bain de boue cognitif, heureux et calme. J'allais signer. Le lendemain, j'ai appelé le trader de Wall Street et je lui ai dit : « Envoyez-moi la documentation. Ce deal, il est pour moi ! »

Ce pitch a donc parfaitement fonctionné sur moi. Heureusement, il avait aussi fonctionné sur Mike.

Mike Hanson m'a appelé, se vantant d'avoir signé avant moi – de m'avoir coupé l'herbe sous le pied. Et merci, mon Dieu ! Deux ans plus tard, il perdait encore de l'argent sur ce contrat, ses actifs étant encore à 15 % en dessous du prix d'achat. Pour moi, c'était ce qu'il pouvait m'arriver de mieux.

Dans cette histoire, j'avais appris le cumul des quatre cadres à cognitions chaudes.

Quelques années plus tard, je me suis rendu compte que cette accumulation fonctionnait sur toutes sortes de pitches. Et c'est amusant à faire, autant pour moi que pour mes prospects. C'est bouillant d'émotion et très rythmé. Quand la cible commence à devenir analytique et froide, c'est le moment où ces quatre cadres doivent entrer dans le pitch.

Pour que cela fonctionne, il vous suffit de mettre en branle les cadres que vous connaissez déjà depuis le chapitre 2. Tout ce que vous avez à faire, c'est apprendre à les enchaîner les uns après les autres pour générer de la cognition chaude – en d'autres termes, il vous faut créer ce que les scientifiques de la cognition nomment un « désir ».

Plus précisément, il ne s'agit pas d'essayer de faire en sorte que notre cible nous « apprécie », parce que apprendre à « aimer » quelque chose, c'est le travail lent et intellectuel du néocortex. Ce n'est pas ce que nous cherchons à faire. Nous, ce que nous voulons, ce sont des cadres à haute température qui créent des cognitions chaudes. Nous accumulons les cadres pour faire en sorte que le cerveau reptilien de notre cible « veille de nous », « se

rapproche de nous », et finisse même par nous courir après pour décrocher le deal. Essayons de le faire dès maintenant.

Voici les quatre cadres que nous allons cumuler d'une manière la plus rythmée possible (si vous le faites correctement, vous pourrez passer rapidement à la dernière étape du pitch : le point d'ancrage) :

- cognition chaude n° 1 : le cadre-intrigue ;
- cognition chaude n° 2 : le cadre-récompense ;
- cognition chaude n° 3 : le cadre-temps ;
- cognition chaude n° 4 : le cadre-autorité-morale.

Cognition chaude n° 1 : le cadre-intrigue

Dans le chapitre 2, nous avons discuté de la théorie du pitch à cadres et je vous ai présenté le cadre-intrigue à ce moment-là. Nous allons maintenant le mettre en pratique. L'objectif, c'est de faire monter une grande vague de dopamine dans le cerveau reptilien de notre cible et de fabriquer du désir. Je le fais en présentant quelque chose que la cible est certaine de vouloir mais ne peut pas encore obtenir.

Voici le cadre-intrigue que j'ai utilisé récemment dans une situation où j'avais fait un pitch et proposé le marché mais où, sans avoir eu le temps de dire ouf, je me suis retrouvé assailli de questions techniques : « Les gars, avant de consacrer nos dernières minutes ensemble sur les détails financiers, il faut d'abord se demander si vous la sentez, cette collaboration avec moi. Si le deal vous intéresse. Et si vous décidez que c'est le cas, je vais évidemment vous présenter mon associé, Joshua. C'est un type vraiment intéressant, quoiqu'un peu excentrique. »

Je regarde si j'ai leur attention et, la plupart du temps, c'est le cas. Les gens aiment entendre des histoires sur des personnages intéressants et légèrement excentriques.

« L'année dernière, quand les marchés étaient volatils, j'avais cette petite transaction à 10 millions de dollars. L'exercice nous avait semblé facile parce que le deal était riquiqui et du coup, on avait

décidé que je m'en chargerais seul. Tout se passait à merveille jusqu'à ce qu'à la dernière minute, la banque appelle et se retire du marché. Sans explication. On s'est retrouvé avec un trou de 3 millions de dollars dans notre plan initial – tout allait s'écrouler d'une minute à l'autre. Ça sortait de nulle part et j'étais sûr que le comex de ma boîte allait me mettre à la porte en apprenant ma bourde. Je savais qu'il fallait que j'en parle à Joshua. »

Là, mon public s'intéresse. Tout le monde veut savoir comment le problème a été résolu. Et qui est ce Joshua ? Tout le monde est très intrigué.

« Joshua me demande : "Oren, est-ce que c'est un bon deal ?" À quoi j'ai répondu : "Oui, c'est un très bon deal. Tu as cinq minutes, pour que je t'en parle ?" Il ne les avait pas. Il est parti déjeuner sans me laisser le temps de le supplier. Qu'est-ce que je pouvais bien faire, à ce stade ? Il fallait que je sauve les investisseurs – et ma peau. Je voulais faire un pitch à Joshua, j'étais prêt à tout pour le convaincre de sauver ce projet. Lui, il avait juste l'air d'avoir un petit creux. Je me préparais mentalement à mes propres obsèques quand j'ai été appelé par le comité exécutif. Ils avaient mystérieusement reçu 3 millions de dollars. Joshua les avait transférés depuis son téléphone en mangeant des sushis. Il ne m'a pas demandé de lui signer la moindre garantie. Il n'a même pas demandé à consulter le dossier. S'il n'avait pas fait ce virement, mes investisseurs auraient perdu beaucoup d'argent et ma réputation aurait pris un sale coup dans l'aile. Et ce qu'il y a de marrant, c'est que Joshua est toujours en train de faire ce genre de choses. Attendez de le rencontrer ! »

C'est le genre de récit que les prospects aiment vraiment. Qui est cet homme mystérieux, ce Joshua, et comment peut-on le rencontrer ? Cette histoire fonctionne parce que l'important, ce n'est pas ce qu'il s'est passé. Si l'on regarde bien, il n'y a pas énormément de suspense dans cette histoire. L'important, c'est la personne à qui c'est arrivé et la manière dont les personnages ont réagi à la situation. Les récits dans lesquels le héros est le témoin, ça n'intéresse personne. Votre auditoire veut voir le protagoniste forcé de se jeter dans l'action et surmonter les obstacles de la

meilleure manière possible. Le cadre-intrigue prend d'ailleurs tout son sens quand vous réfléchissez aux raisons pour lesquelles votre cible est assise là à écouter votre pitch.

“Vos prospects vous donnent de leur temps parce qu'ils veulent visiter un monde nouveau et apprendre sur des sujets nouveaux, sur des idées intéressantes et parce qu'ils veulent faire partie de la vie de gens uniques, intéressants et bourrés de talent.”

Personne ne fera vraiment affaire avec vous avant de savoir comment vous vous sortez de situations difficiles. Et ça ne sert à rien de dire à qui que ce soit : « Je suis une bonne personne. » C'est un fait inutile et analytique qui ne s'appuie sur aucun récit.

Les gens veulent savoir comment vous avez réagi face à des obstacles et comment vous les avez surmontés. Ils veulent vous voir dans des situations qui révèlent votre personnalité. Ils veulent savoir que vous êtes quelqu'un qui fera ce qu'il faut pour surmonter les obstacles, quels qu'ils soient. Quelqu'un qui traverse la vie en compagnie de gens intéressants qui jouent au même jeu que le vôtre.

Selon le Dr Bruner, ce genre d'histoire place votre cible en mode de réflexion narrative. « En mode narratif, nous cherchons à comprendre la réalité à partir d'événements que nous lisons en percevant les protagonistes comme des acteurs humains qui font tout leur possible pour accomplir des prouesses concrètes à travers le temps. » Et à partir de cette simple déclaration, un élément crucial du pitch nous saute aux yeux : votre grande idée est probablement très abstraite. En toute honnêteté, de quoi s'agit-il vraiment ? Des données financières à foison, tout un tas de délais, quelques commandes clients, un plan marketing, un site Internet et quelques idées nouvelles et malignes. Vous avez sans doute des projections financières, des données informatiques, une analyse concurrentielle

et une feuille de route prenant en compte les fluctuations du marché. Ce genre d'information est bien trop abstrait.

“Le cerveau de votre cible n’aime pas les idées abstraites car chaque idée abstraite nécessite de trouver le chemin du néocortex où elle pourra éventuellement être étudiée, lentement, péniblement.”

Pour cette raison, pour expliquer les choses, il vous faut des récits très humains, similaires à celui que je vous ai raconté. Ces récits, votre auditoire n’aura pas besoin de les envoyer jusqu’au néocortex pour qu’ils y soient traités. Par exemple, l’histoire de Joshua est ancrée dans le monde réel, avec des personnages humains. Votre cible peut s’identifier aux éléments humains qu’elle y trouve.

Pourquoi le cadre-intrigue passe-t-il mieux sous forme de récit ? Voici comment le cerveau de votre prospect interprète les récits au niveau reptilien : en mode narratif, le cerveau reptilien voit les personnages humains confrontés à des obstacles du monde réel dans des créneaux temporels concrets. Le cerveau reptilien peut en quelque sorte vérifier les événements dans le temps parce qu’ils sont faciles à rapprocher de nos expériences précédentes et de notre compréhension du fonctionnement du monde. Si le déroulement des événements, tel que vous le contez, semble juste à votre cible, alors elle obtient la valeur de vérité.

“Un récit qui semble correct dans le temps transmettra un sentiment de vérité et d’exactitude.”

À l’inverse, les faits bruts et les chiffres n’ont pas de mécanisme interne leur permettant de ressentir ce qu’est la vérité. Si nous ne présentons que des faits bruts et des chiffres, alors nous

enclenchons le mode paradigmatique, qui encourage la cible à privilégier une logique rigoureuse au détriment de l'imagination, l'intellect au détriment de l'émotion, et les théories au détriment des récits. Et clairement, vous n'avez aucune envie que votre cible tombe dans cette pensée paradigmatique.

“Des récits courts et forts présentant des personnages qui surmontent des obstacles existant dans le monde réel peuvent déclencher des cognitions chaudes, ce qui, en retour, désactivera le mode analytique et paradigmatique que votre cible avait enclenché.”

Il existe une formule de base qui permet de développer ce genre de cadre-intrigue.

Motifs narratifs pour concevoir un cadre-intrigue efficace

Comme tous les récits fictifs ou réels, les cadres-intrigues doivent être structurés. Sans structure, une histoire erre sans but et devient rapidement ennuyeuse. Voici un modèle qui donnera à n'importe laquelle de vos histoires une charge dramatique qui finit en intrigue :

- lâchez un homme dans la jungle ;
- des bêtes l'attaquent ;
- est-ce qu'il parviendra à se mettre en sécurité ?

Clairement, la notion de jungle est une métaphore pour n'importe quelle situation difficile. Les animaux qui attaquent représentent le conflit et la tension. Il s'agit des problèmes auxquels l'homme fait face et de sa motivation à aller se mettre à l'abri. Une fois qu'il est sorti de la jungle, la tension retombe et l'arc narratif est complet. Ce que vous devez faire, c'est donc garder votre personnage à la merci du danger aussi longtemps que vous avez besoin de votre cadre-intrigue.

En procédant ainsi, votre arc narratif va projeter votre cible dans un tourbillon émotionnel pétri de conflit et de tension, et la cognition chaude

sera déclenchée.

Vous n'aurez pas nécessairement à choisir des événements extrêmes en eux-mêmes. Mais l'expérience émotionnelle de votre personnage principal doit, elle, toujours être extrême. C'est cela, qui fait un bon récit.

Pourquoi utiliser ce modèle ? La formule de l'homme-dans-la-jungle vous oblige à raconter votre histoire d'une façon très humaine et active : ce que vous faites dans le monde réel doit montrer votre volonté et votre intensité, votre confiance en vous et votre ancrage dans la réalité.

“Quand on écoute votre histoire, ce n'est pas ce qui vous arrive qui vous rend intéressant : c'est ce que vous faites pour vous sortir de la situation dans laquelle vous vous trouvez. La puissance émotionnelle d'un récit émane toujours d'un personnage qui fait face à des obstacles majeurs et parvient à les dépasser.”

Voici un autre exemple qui suit ce motif, un cadre-intrigue construit sur un récit captivant. C'est un scénariste d'Hollywood qui m'a enseigné cette tactique. Elle s'appelle la « bombe à retardement ».

Lâchez un homme dans la jungle. Il y a quelque temps, j'étais sur un marché à 18 millions de dollars et je devais lever 6,4 millions de dollars auprès d'investisseurs (la banque nous prêtait le reste de l'argent). Au bout de 10 jours, j'avais réussi. Mais moins de 72 heures avant la signature, il s'est passé quelque chose d'assez malvenu.

Les bêtes attaquent. Un des investisseurs, Jeff Jacobs, a disparu de la circulation. Sa banque refusait de transférer l'argent sans sa signature, et moi, je ne pouvais pas conclure le marché. Et c'était un vendredi après-midi. Le marché tout entier était remis en cause. J'imaginai le pire : peut-être était-il au fond de sa piscine de Malibu, agrippé à un sac de briques, une note « Adieu, monde cruel ! »

laissée quelque part. J'ai passé le week-end tout entier à le chercher mais il demeurait introuvable. Le lundi matin, j'avais moins de huit heures pour trouver soit Jeff Jacobs, soit son argent. Tous mes téléphones sonnaient sans interruption. À l'autre bout de ces lignes : les autres investisseurs, la banque, le vendeur et mes associés. Chacun de mes interlocuteurs successifs était plus furieux que le précédent.

Est-ce qu'il parviendra à sortir de la jungle ? Je me suis mis à l'ordinateur et j'ai commencé à envoyer des e-mails à des consultants et des profils vente de notre secteur. J'ai offert 1 000 dollars pour n'importe quelle espèce d'information sur Jeff Jacobs. L'une de ces personnes m'a trouvé une seconde adresse et un numéro de téléphone, que je me suis empressé de composer. Une femme a décroché. Par chance, il s'agissait de Mme Jacobs.

« Vous êtes sa femme ?

— Oui monsieur, je suis son épouse. »

J'étais ravi.

« Madame Jacobs, je suis vraiment heureux de vous avoir trouvée, lui ai-je dit. Pourriez-vous s'il vous plaît signer ces documents pour le compte de votre mari ? Légalement, c'est tout à fait autorisé. Cela me rendrait un énorme service. C'est moi qui vous emmène [à Palm Springs].

— Hum. Et vous dites que c'est pour aider Jeff ? m'a-t-elle demandé gentiment.

— Oui ! me suis-je exclamé.

— Écoutez, je serais ravie de pouvoir vous venir en aide... »

Je lui ai coupé la parole :

« Super ! »

Là, c'est elle qui m'a coupé dans mon élan :

« Mais je me suis séparée de cette crapule il y a onze ans et j'aime mieux crever que de signer un papier pour le sortir de la mouise. »

À ces mots, j'ai tout laissé tomber et j'ai sauté dans un avion pour Palm Springs.

C'est la quatrième étape de ce modèle narratif : *Emmenez votre homme jusqu'à l'orée de la jungle, mais ne le laissez pas en sortir.* En d'autres termes, l'intrigue est maintenue par l'absence de résolution finale.

Pour faire durer le suspense et que la charge émotionnelle – la cognition chaude – demeure, je ne vais pas au bout de mon histoire (oui, la chute de cette histoire est vraiment géniale, alors je finis bien par la révéler à un moment donné). À la place, je passe au cadre suivant : le cadre-récompense.

Cognition chaude n° 2 : le cadre-récompense

Comme je l'ai évoqué dans le chapitre 2, le cadre-récompense vous permet de vous positionner comme l'élément le plus important de l'affaire. Un cadre-récompense réussi inverse le cadre : les gens que vous démarchez ne sont plus votre récompense potentielle. Même si c'est vous qui faites un pitch, votre cible finit par vous courir après, par essayer d'attirer votre attention.

Un exemple simple de ce cadre-récompense m'est apparu lorsque je me suis rendu au refuge Helen Woodward pour les animaux à Rancho Santa Fe, en Californie. C'est l'une des premières fois où j'ai vu mon propre pouvoir perturbé, l'une des premières fois que l'on m'a dérobé mon statut. Tout ce que j'ai pu faire, c'est voir le cadre se retourner sur moi. En entrant dans le refuge, j'arborais le cadre héroïque classique qui annonçait fièrement : « Je suis là pour sauver un chien sans domicile de l'abandon. » C'était vrai. Le chien qui m'impressionnerait le plus remporterait le prix : venir vivre chez moi et y recevoir de la nourriture et des soins gratuits à vie. Bientôt, j'ai trouvé le chien que j'aimais et j'étais prêt à payer le prix et à aller au bout de cette adoption. « Spot » me semblait un nom très convenable. Mais attendez !

« Pardon, monsieur. » C'était la « conseillère adoption ». Elle avait un peu plus de 20 ans et si c'était votre sœur, vous lui diriez de

mettre moins de gel dans ses cheveux et de laisser tomber l'ombre à paupières violette pailletée.

« Dans quel genre de maison vivez-vous ? m'a-t-elle demandé. Avez-vous de jeunes enfants ? Quel genre de métier exercez-vous ? Si votre jardin n'est pas assez grand, nous ne recommandons pas l'adoption d'un animal de ce genre. Et qui prendra soin de lui quand vous serez au travail ? Quel est le numéro de téléphone de cette personne ? Et quel est votre niveau de rémunération ? »

C'était fou. Une bénévoles de 23 ans avec des mèches roses me disait que je n'étais peut-être pas un sauveur acceptable pour son club SDF. Mon cadre-héros était brisé en mille morceaux. Je me retrouvais à devoir me défendre. À donner des exemples pour prouver que j'étais quelqu'un de bien.

J'ai répondu à ses questions. Une fois qu'elle a donné son aval, j'étais prêt à payer la note et à emporter mon chien. Pas si vite ! Il fallait encore que je remplisse un formulaire – ce que j'ai fait – et quand je le lui ai rendu, elle m'a demandé de revenir quelques heures plus tard. On me dirait si ma candidature avait été retenue. J'étais entré en héros et ce refuge m'avait transformé en quémendeur. Je suppliais ces gens de me considérer comme un citoyen suffisamment bon pour adopter un animal sans abri et abandonné dont les compétences en matière de propreté fécale et urinaire m'étaient inconnues. J'étais devenu l'accessoire. Le prix, la récompense, c'était Spot. Le refuge avait retourné le cadre.

Poursuivons sur le même thème en prenant un exemple dans lequel le cadre-récompense est utilisé dans le contexte d'un pitch. Comme c'est un exemple illustrant très précisément mon domaine d'expertise – pitcher des affaires juteuses – je vais partir de ces détails précis pour élargir sur un motif plus général que vous pourrez utiliser pour développer votre propre cadre-récompense. Ce qui suit peut être utilisé quand votre pitch touche à sa fin :

« Écoutez, je suis content d'avoir pu trouver le temps de venir ici pour vous présenter mon deal. Je n'ai pas toujours l'occasion de rencontrer mes acheteurs. Et je sais que l'on passe un bon moment mais il ne va pas falloir que je tarde. J'ai un autre rendez-vous dans

la foulée. Nous sommes tous très occupés et il n'y a pas beaucoup de marchés de ce genre qui s'ouvrent – encore moins avec moi dans l'équation – et je mesure la chance que j'ai d'être aussi demandé. Pour parler sérieusement une minute ou deux, il va falloir que je choisisse à quels investisseurs ouvrir la porte – et quelles propositions décliner. Avant d'aller plus loin, j'ai besoin de savoir qui vous êtes vraiment. Oui, nous avons lu vos CV et nous vous connaissons de réputation. Mais nous devons trier sur le volet les personnes que nous décidons d'impliquer. Et il faut que je vous vende auprès de mon associé, Joshua – qui va vouloir savoir pourquoi je pense que vous seriez de bons partenaires. Pouvez-vous répondre à ce besoin-là ? Pourriez-vous me dire pourquoi nous aimerions travailler avec vous ? »

Dans cette simple tirade, j'ai posé le cadre-récompense dont les éléments de base sont les suivants :

- j'ai l'un des meilleurs deals du marché à proposer ;
- je ne travaille pas avec n'importe qui ;
- j'ai l'impression de pouvoir travailler avec vous mais, vraiment, j'aurais besoin d'en savoir davantage ;
- donnez-moi s'il vous plaît certaines informations sur votre compte ;
- j'ai encore besoin d'évaluer si oui ou non nous serions de bons partenaires de travail ;
- qu'est-ce que vos derniers partenaires en date disent à votre sujet ? ;
- quand les choses se détériorent, comment abordez-vous le problème ? ;
- mes partenaires actuels sont aussi difficiles que moi sur cette question.

Le cadre est une cognition chaude qui signale au cerveau reptilien de votre prospect que vous êtes fort, que vous n'êtes pas aux abois et que vous n'allez pas les supplier de signer avec vous.

Dans la revue *The American Psychologist*, le Dr Robert Zajonc décrit l'importance de ces cognitions chaudes et de ces processus émotionnels. Il explique par exemple que pour nous, peu importe si notre interlocuteur vient de nous dire : « Tu es un copain » ou « Tu es un crétin ». Ce que vous avez vraiment besoin de savoir, c'est si cette déclaration s'est accompagnée de mépris ou d'affection, si le mot « copain » ou « crétin » est l'élément froid du message. Le mot en lui-même n'a pas d'importance. L'élément chaud, c'est l'intention qui accompagne le message – affection ou mépris. Des chercheurs ont découvert qu'il y avait 22 fois plus d'éléments informatifs contenus dans l'élément chaud du message.

Contrairement à certains des autres cadres, le cadre-récompense repose en majeure partie sur la force de votre conviction. Dans le modèle décrit ci-dessus, je vous ai donné la formule générale pour poser votre cadre-récompense, la formule extérieure. Mais le cadre-récompense ne peut pas se cantonner aux mots que vous prononcez. Il repose aussi sur la manière dont les choses sont organisées dans votre tête. Voici le modèle interne, les mots à vous dire à vous-même pour vraiment activer et déployer le cadre-récompense :

- je suis la récompense ;
- vous essayez de m'impressionner ;
- vous essayez de remporter mon approbation.

Avec le temps, vous deviendrez de plus en plus doué à ce jeu, au point que vous commencerez à voir par vous-même que le cadre-récompense ne repose pas seulement sur les mots ou les explications. Il repose davantage sur la force de vos convictions quant à savoir quelle est (ou qui est) la récompense.

Cognition chaude n° 3 : le cadre-temps

Alors que j'étais en train de vendre un deal du nom de Geomark à Boeing, j'ai eu recours à cette version du cadre-temps :

« Écoutez, mon entreprise, Geomark, est une superaffaire et vous ne pouvez pas me bluffer sur le fond de votre pensée. Je sais que

vous êtes d'accord avec moi. Regardez un peu la situation dans laquelle nous nous trouvons. C'est notre troisième rendez-vous dans votre siège social. Je regarde votre équipe : quatre cadres Boeing, trois ingénieurs et deux de vos consultants. Pourquoi êtes-vous venus en force ? Parce que le deal vous plaît. Et vous avez raison. C'est une affaire sur laquelle il faut agir vite, ce n'est un secret pour personne et je n'ai jamais cherché à vous mettre la pression par rapport aux délais, mais on ne peut pas non plus les ignorer. Pour cette raison, il faut que nous prenions tous une décision dans le courant de la semaine prochaine. Pourquoi une semaine ? Ce n'est pas moi qui en ai décidé ainsi. C'est juste une question de marché et de timing. C'est dur mais c'est comme ça. Le 18 juillet, il faut que nous sachions si vous en êtes ou pas. »

L'effet du temps sur la prise de décision est un sujet de recherche depuis une centaine d'années, et rien dans la nature humaine n'a changé pendant ce laps de temps : dans presque tous les cas, l'adjonction d'une contrainte temporelle à un processus décisionnaire fait diminuer la qualité de la décision. Par exemple, il est vrai que vous avez plus de chances de vendre une voiture à quelqu'un si vous lui dites que c'est le dernier jour pour bénéficier de l'offre spéciale. Pourquoi cette stratégie fonctionne-t-elle aussi bien ? Nous avons tous dans notre cerveau un préjugé favorable à tout ce qui est rare, et la perte potentielle d'un marché déclenche la peur. Mais ce n'est pas parce que la rareté fonctionne bien qu'il faut l'utiliser systématiquement – nous ne voulons pas salir le pitch avec une patine bas de gamme de type « technique de vente des années 1980 ». Nous voulons que notre cible nous perçoive comme un agent professionnel. Qu'elle nous fasse confiance. Alors j'utilise le moins possible cette source de pression. La pression temporelle extrême paraît toujours forcée et *cheap*. Cependant, il n'en demeure pas moins que le temps est un facteur clé de n'importe quelle affaire. Il faut que vous trouviez le bon équilibre entre la bonne foi et la pression pour établir une contrainte temporelle honnête.

Voici un modèle que vous pouvez adapter à votre convenance :

« Écoutez, personne n'aime être pressé par le temps. Ni vous, ni moi, ni personne. Mais les bonnes affaires avec des bases solides

sont comme un train : elles entrent en gare, laissent monter quelques investisseurs et ont une heure de départ prédéfinie. Et quand vient le moment de partir, le train redémarre.

« Vous avez largement le temps de décider si vous avez envie de travailler avec moi et si le projet vous intéresse. Si ce n'est pas le cas, vous n'avez aucune raison de vous engager, nous sommes d'accord.

« Mais je ne suis qu'un des acteurs dans cette affaire : avec ou sans moi, avec ou sans vous, ce deal aura lieu. Il y a un parcours précis à suivre, et nous devons tous nous plier à ces délais-là. Il faut que toutes les décisions aient été prises le 15. »

Et ça suffit. Il n'y a rien d'autre à faire. Avec ce modèle simple, la contrainte temporelle est posée. Nul besoin d'insister lourdement et d'en faire des tonnes sur les délais. Tout le monde sait de quoi vous parlez quand vous dites que le train quitte la gare à telle date et à telle heure.

Cognition chaude n° 4 : le cadre-autorité-morale

Robert Zajonc, le maître à penser des cognitions chaudes, écrit : « Nous nous évaluons sans cesse les uns les autres, nous étudions nos comportements respectifs et nous évaluons les motivations et les conséquences de ce comportement. » C'est précisément pour cette raison que nous accumulons les cadres : nous allons être évalué quoi qu'il arrive, quoi que nous fassions. Alors autant obtenir l'évaluation que nous voulons, autant susciter le fameux désir dont parle Zajonc.

Même s'il est tentant de réfléchir à la meilleure façon d'expliquer les pirouettes financières et de présenter notre produit, le plus important, c'est de faire en sorte de créer ce désir-là. Il y a peut-être d'autres facteurs qui contribueront à votre efficacité dans ce pitch, mais l'un des plus importants est clairement d'éveiller ce désir. Alors comment s'y prend-on ? Pour créer du désir dans l'esprit de votre cible, et pour passer d'un pitch au point d'ancrage, tout le monde doit passer par l'utilisation de cognitions chaudes.

Jusqu'à ce que le cerveau reptilien de votre cible évalue le degré de désir que vous suscitez, les informations que vous divulguez sont majoritairement ignorées. Au mieux, elles ne font pas grande impression.

Maintenant que nous avons abordé le cadre-récompense, le cadre-intrigue, le cadre-temps et leur utilité, voici un autre exemple qui approfondira votre compréhension de la manière dont les cadres créent des cognitions chaudes et du désir.

Le cadre-autorité-morale en pratique

Les politiciens les plus puissants du monde ont sous leurs ordres des gens qui feront exactement ce qu'on leur dira de faire. Ils ont des armées de subordonnés qui font tout ce qu'ils leur demandent de faire.

Prenez le président des États-Unis. S'il ordonne une frappe aérienne de précision sur un bastion ennemi, une ribambelle de gens exécutera son ordre, jusqu'au pilote du F-22 qui effectuera la frappe. Le président peut nous conduire à la guerre ou, avec un simple stylo, signer des actes officiels qui affecteront des millions de gens. Son cadre, dans la plupart de ses rencontres, est plus fort que n'importe quelle opposition que l'on songerait à dresser contre lui.

Le président, comme beaucoup d'autres dirigeants du monde, n'a pas l'habitude qu'on lui donne des ordres. Réfléchissez à tout ce qu'une personne a dû traverser pour devenir président, au nombre d'attaques personnelles subies et au recadrage politique constant auquel cette personne a été forcée d'avoir recours. Mais une fois que vous êtes président, vous disposez peut-être d'un des cadres les plus sophistiqués et les plus forts de l'Histoire moderne. Pourtant, il y a une personne à laquelle le président obéira, presque aveuglément. Quand David Scheiner disait à Barack Obama (son patient le plus célèbre), d'enlever ses vêtements, il s'exécutait sans broncher.

Toute situation sociale est sous-tendue par des fonctions humaines basiques, des éléments rituels des interactions sociales. Chaque personne évolue dans le monde au gré des contacts sociaux. Dans chaque contact avec quelqu'un d'autre, comme nous l'avons déjà évoqué, nous apportons notre propre cadre qui est en fait un point

de vue, une perspective sur la vie. Peu importe si l'autre a l'intention d'apporter un cadre, il se rendra bien compte qu'il l'a fait. Toutes les rencontres sont cadrées. Sachant cela, quand on y réfléchit, non seulement les médecins comme David Scheiner nous disent quoi faire, mais en plus, leur cadre est si puissant que nous sommes presque démunis en leur présence.

D'ailleurs, le cadre du médecin est peut-être le cadre le plus puissant du monde. Vraiment ? Le cadre le plus puissant du monde ? Voyons voir.

Si nous voulons rester en vie, nous suivons les ordres du médecin. Et nous avons beaucoup de respect pour les professions du corps médical. Généralistes, cardiologues, radiologues, internes, chirurgiens... tous ces gens sont susceptibles de sauver votre vie ou celle d'un être cher. Alors nous avons un script prédéfini en nous et nous le suivons quand nous nous retrouvons face à des professionnels de santé. Nous plaçons le chirurgien sur un piédestal. Si le chirurgien nous fait signe d'aller nous installer sur la table d'examen, nous nous exécutons en essayant de couvrir, gênés, nos parties intimes.

Littéralement, quand le chirurgien fait quelque chose, nous sommes programmés pour y réagir. Nous réagissons automatiquement. Mais lui ne réagit pas à ce que nous faisons. Nous lui obéissons, et pas l'inverse. Le chirurgien se contente de hocher la tête quand nous disons quelque chose, mais ne réagit pas.

Le chirurgien que nous voyons en consultation porte les vêtements qu'il veut. C'est parfois un costume chic, parfois des vêtements décontractés qui paraissent confortables, tandis que nous, nous sommes vêtus d'une blouse d'hôpital, sans rien en dessous, ce qui nous rappelle la faiblesse de notre statut contextuel. Si nous étions vus dans cet accoutrement dans n'importe quel autre lieu public, la blessure émotionnelle engendrée mettrait un temps fou à cicatriser. Le chirurgien est riche et possède tout ce qui va avec son statut : un diplôme prestigieux, une situation respectable, une expertise qu'il a acquise en plus de dix années d'études, et il a littéralement pouvoir de vie ou de mort sur ses patients.

Nous sommes câblés pour suivre ce script. La plupart d'entre nous, en tout cas. Tout le monde n'est pas comme ça. Mère Teresa n'était pas comme ça.

En décembre 1991, Mère Teresa a pénétré dans la Scripps Clinic and Research Foundation à La Jolla en Californie, où elle a été admise pour une pneumonie bactérienne et des problèmes cardiaques. Avec une personnalité de cette envergure dans leur établissement, les médecins et chirurgiens se sont précipités pour la rencontrer. Et les cadres sont entrés en collision.

Le cadre du docteur comporte trois règles :

- règle n° 1 : vous ferez ce que je dis ;
- règle n° 2 : vous vous en remettrez à mon expertise ;
- règle n° 3 : vous accepterez mes conclusions sur la vie (et la mort).

Mais en faisant connaissance avec Mère Teresa, les docteurs ont découvert une personne qui ne suivait pas leur script et n'entrait vraiment pas dans leur cadre.

Voici le cadre de Mère Teresa :

- la richesse matérielle n'a aucune valeur ;
- la vie ou la mort, ce n'est pas si grave ;
- vous aiderez les opprimés ;
- un homme riche a moins de chances d'entrer au paradis qu'un chameau de passer par le chas d'une aiguille.

Son cadre n'était pas renforcé par la richesse ni par l'expertise, il était renforcé par une autorité morale forte : « Aidez les opprimés ! La mort fait partie de la vie ! »

Alors que les docteurs se relayaient pour rencontrer Mère Teresa, leurs cadres forts s'écroulaient les uns après les autres comme des dominos. Elle ne réagissait ni à leur statut ni à leur pouvoir de vie et de mort. Après tout, la mort n'était même pas l'un de ses soucis majeurs, et elle avait souvent ignoré les ordres des médecins par le

passé. Et tandis qu'ils tombaient dans son cadre, il s'est produit un phénomène remarquable : aucun de ces médecins n'est parvenu à l'impressionner. Leur cadre-puissance était démoli.

C'est ainsi qu'avec beaucoup de facilité, elle est parvenue à convaincre ces médecins américains de faire quelque chose qu'ils n'avaient jamais envisagé auparavant. Avant de se rendre à La Jolla – une station balnéaire cossue au nord de San Diego –, Mère Teresa avait visité Tijuana, une ville mexicaine à la frontière des États-Unis où les gens souffrent d'une grande pauvreté. C'est à cette occasion qu'elle a pu voir de ses propres yeux l'immense disparité entre les États-Unis et le Mexique, entre Tijuana et La Jolla, et entre les riches et les pauvres. Alors, en observant ces docteurs jouer des coudes pour la rencontrer, elle a flairé une immense opportunité. Elle a demandé aux médecins ce qu'ils faisaient pour la communauté. Puis elle leur a demandé s'ils avaient déjà vu les infrastructures médicales à seulement 40 kilomètres de là, à Tijuana. La plupart d'entre eux ont répondu « Non ».

Elle a donc demandé à chacun de ces docteurs d'apposer sa signature au pied d'un document disponible juste devant sa porte, par le biais duquel ils s'engageaient à donner de leur temps et de leurs ressources pour aider les cliniques médicales mobiles de Tijuana.

Les docteurs, qui avaient l'habitude de détenir le cadre dominant, ne parvenaient pas à impressionner Mère Teresa avec leurs pièges habituels : leurs marques de réussite. La seule façon de l'impressionner, c'était de promettre de donner de leur temps et de leur expertise à une bonne cause.

Quand le temps fut venu pour elle de sortir de l'hôpital, après vingt jours passés à Scripps, Mère Teresa avait imposé son cadre à la classe sociale la plus riche, la plus intelligente, la plus diplômée et la plus haute de tout le sud de la Californie. Le nombre de signatures récoltées au pied de son document était là pour en témoigner. Sans le moindre effort apparent, le cadre de Mère Teresa avait pris le pouvoir sur ceux des médecins. D'après le *Los Angeles Times*, Mère Teresa de Calcutta a quitté la Scripps Clinic and Research

Foundation après avoir obtenu de la part de médecins et d'infirmiers un engagement écrit par le biais duquel ils promettaient de mettre en place un réseau de bénévoles et des cliniques mobiles pour aider les pauvres de Tijuana.

Quand on lui a demandé si elle prendrait davantage soin de sa santé, elle a répondu : « Hein ? Oh, oui, bien sûr... »

LA RÉALITÉ N'ATTEND QUE SON CADRE

Une cognition chaude (ou une série de plusieurs cognitions chaudes) est une méthode rapide pour obtenir du cerveau reptilien de votre cible qu'il vous veuille, vous et votre grande idée.

Mais il ne s'agit pas d'une « technique de vente ». Le cumul des cadres ne fonctionnera pas, selon moi, si vous le voyez comme une tactique commerciale parmi d'autres. Les techniques de ventes classiques vous proposent de courir après le néocortex à l'aide de descriptions, d'avantages en tous genres et d'explications rationnelles. Quand vous « vendez », vous êtes amené à faire trois des choses que j'aime le moins au monde : 1) supplier ; 2) solliciter le néocortex à coups d'arguments rationnels ; et 3) poser des questions invasives. Mais les cognitions chaudes n'atteignent pas la cible comme n'importe quelle technique de vente.

- *Les cognitions chaudes sont primales.* À chaque fois qu'il y a une source d'excitation, le néocortex a du mal à se mettre au travail. Pour nous protéger de menaces physiques ou sociales potentielles, le cerveau reptilien pirate les fonctions cérébrales. Rien n'est analysé. En conséquence, il est bien plus facile et plus naturel de réagir à ce qu'il y a d'urgent, à ce qui est bien vivant et qui se meut sous nos yeux à cet instant précis.
- *Les cognitions chaudes ne peuvent être ignorées.* Vous êtes peut-être capable de contrôler l'expression de l'émotion mais vous êtes obligé de la vivre, d'en faire l'expérience : c'est un passage obligé.

- *Les cognitions chaudes tendent à être immédiates et tenaces.* Vous aimez le film que vous venez de voir ? Vous aimez la dernière Ford Mustang ? Vous aimez les escargots de Bourgogne ? Vous n'avez jamais pris le temps de réfléchir et d'analyser ces choses-là. Il s'agit en tout état de cause de cognitions chaudes : votre opinion se fait instantanément, au moment de la rencontre avec l'objet apprécié ou déprécié.

COGNITIONS FROIDES ET COGNITIONS CHAUDES

Le meilleur moyen de définir les cognitions chaudes et froides, c'est de les comparer au chocolat et aux épinards. Vous connaissez les faits. Les épinards, c'est bon pour vous, c'est bourré de nutriments et vous devriez en manger plus. Pourtant, quand on vous offre à la place un carré de chocolat, vous choisissez le chocolat.

Pour votre pitch, l'épreuve de vérité sera la suivante : est-ce que la cible veut acheter ce que vous avez, faire partie de votre équipe, ou investir dans votre idée ?

Combien de temps votre cible devra-t-elle réfléchir à votre présentation avant de décider qu'elle optera pour votre projet plutôt qu'un autre ? Quand on présente une idée et quand on y réfléchit, jusqu'à quel point doit-on entrer dans les détails ? Quelle quantité d'analyse rationnelle doit être formulée avant que la cible décide si le plan est « bon » ou « mauvais » ? Pour ma part, je soutiens que lorsque votre pitch touche à sa fin, vous ne devez surtout pas attendre une évaluation rationnelle, ou alors la cible partira dans un processus de cognition froide et se posera des questions très factuelles : est-ce que l'on a aimé cet homme ? Est-ce qu'on a aimé ce qu'il nous propose ? Choisissez plutôt d'accumuler les quatre cadres, de déclencher les cognitions chaudes et de susciter chez elle le fameux désir, que ce soit ce désir qui caractérise son évaluation immédiate.

Si les cognitions chaudes ciblant le cerveau reptilien sont aussi puissantes, pourquoi donc les gens font-ils leurs présentations à l'ancienne, en mode cognition froide, en ciblant le néocortex ? J'ai ma petite idée sur la question. À mon avis, notre raison nous assène que le néocortex est bien plus intelligent que le cerveau reptilien. Nous pensons que si nous créons un message dans notre propre néocortex intelligent, alors ce message doit être envoyé au néocortex de notre cible, qui parviendra bien mieux à comprendre le pitch que le cerveau reptilien. Il y a une logique derrière cela, car c'est vrai que le néocortex est un outil d'une puissance incroyable pour résoudre les problèmes. C'est le couteau suisse des capacités cérébrales.

Par opposition, si le néocortex est un couteau suisse, alors le cerveau reptilien est une masse en caoutchouc – il est parfait pour les boulots les plus simples. Il ne fonctionne que sur quelques émotions, sa portée est très limitée et ses capacités sont peu variées. Le cerveau reptilien semble presque trop simple pour « saisir » nos idées les plus intelligentes. Nous pensons : « À qui allons-nous confier cette décision, au néocortex parfaitement capable de notre cible, ou à son cerveau reptilien simpliste et émotif ? » Notre intuition nous dit de faire confiance au néocortex. Mais ce n'est pas le bon choix. Revenons à l'idée principale du chapitre 1 : aucun pitch ou message ne va atteindre les zones logiques du cerveau de votre interlocuteur sans passer d'abord à travers les filtres de survie du cerveau reptilien. Et à cause de la manière dont nous avons évolué, ces filtres rendent n'importe quel pitch très difficile à mener.

Là, vous savez ce que je vais vous dire : consacrez toute votre énergie à faire en sorte que le cerveau reptilien de votre cible veuille votre produit. Parce que quelle que soit la qualité de vos techniques de ventes, au mieux, le néocortex de votre interlocuteur appréciera votre idée.

Une cognition chaude, c'est la certitude de « savoir » quelque chose par le simple fait de le ressentir. Une cognition froide, c'est la certitude de savoir si quelque chose est bon ou mauvais après l'avoir évalué.

Comme nous l'avons évoqué plus tôt, les cognitions chaudes sont extrêmement rapides. Les cognitions chaudes se développent au cœur des structures primaires du cerveau – le tronc cérébral et le cerveau moyen : notre cerveau reptilien. Les cognitions froides sont analytiques et se développent dans le néocortex. Les cognitions froides sont calculées et prennent leur temps pour suggérer une solution. C'est comme cela que le néocortex fait ce qu'il a à faire : il accumule les informations au fil du temps pour résoudre des problèmes. Vous avez déjà entendu l'expression « froideur analytique ». C'est bien de cela qu'il s'agit : le traitement laborieux de faits par une matrice décisionnelle.

“Vous pouvez déclencher une cognition chaude instantanément, tandis que les cognitions froides peuvent prendre les heures ou des jours.”

La plupart des présentations sont conçues pour emmener la cible sur le terrain des cognitions froides. Leur idée, c'est d'essayer de justifier la valeur de la grande idée à coups de faits et d'informations.

Les cognitions chaudes, elles, encodent la valeur. C'est l'expectative d'un gain financier majeur qui est émotionnellement captivant pour votre cible. Le fait de le recevoir n'est pas aussi excitant, loin de là. Comme l'a fait remarquer un chercheur : « Le cerveau humain a acquis son système de récompense/renforcement pour la nourriture, la boisson, les objets décoratifs et autres objets à valeur culturelle bien avant l'invention de l'argent. » Le cerveau voit l'argent comme il voit la nourriture, les bijoux et les médicaments, et enregistre l'utilité qu'il peut en retirer seulement indirectement. Il n'y a pas de caisse enregistreuse ou de bilan comptable dans cette configuration.

Comme l'a écrit George Soros : « Les philosophes des Lumières ont eu foi en la raison [...] et ils attendaient de la raison qu'elle leur propose une image complète et juste de la réalité. La raison était censée fonctionner comme une lampe de poche, illuminer la réalité qui attendait passivement qu'on la découvre. »

Comme nous l'avons vu un peu plus tôt, la réalité n'attend pas qu'on la découvre. Elle attend qu'on la cadre. En enchaînant rapidement les cadres les uns derrière les autres, vous pouvez provoquer une cognition chaude chez votre cible : l'aider à découvrir un désir. Cependant, une fois que les quatre cadres ont été enchaînés, nous conservons encore l'attention de notre cible pendant environ trente secondes. Et ça peut encore mal tourner. Il nous faut trouver le moyen, dans ce petit laps de temps, de traduire le désir de notre cible en action. Mais comment ? Que vous reste-t-il à faire ?

-
1. Jack Welch est l'un des hommes d'affaires les plus emblématiques des États-Unis, ancien président du groupe General Electric. Le titre de ce livre pourrait être traduit par « Tout est dans les tripes » ou « Tout vient des tripes », même si le titre retenu pour la version française est *Ma vie de patron*, traduction publiée par Pearson en 2007 (NDLT).

Comment ne jamais avoir l'air d'être aux abois

Au fil des ans, j'ai subi d'innombrables rejets. Et ce qu'il y a d'agaçant, avec le rejet, c'est que l'on ne s'y habitue jamais vraiment. Il est naturel et même inévitable de ressentir de la déception quand on s'entend dire : « Non. » Nous sommes tous dans ce cas-là. Ce qu'il y a de sûr, c'est que personne n'aime à être rejeté. C'est une situation que nous préférons éviter. Et quand les enjeux sont majeurs, nous sommes presque toujours angoissés à cette idée.

En tant qu'hommes et femmes d'affaires, camarades, voisins et citoyens, nous pensons que quand nous avons besoin que quelqu'un fasse quelque chose pour nous, nous bénéficierons d'une petite source d'empathie qui habite naturellement tous les cœurs humains. Nous pensons que les autres nous traiteront bien parce que c'est comme ça. Mais ce n'est pas comme ça. Alors, presque inévitablement, l'angoisse nous gagne et nous sommes aux abois.

Avoir l'air d'être aux abois, même un tout petit peu, c'est ce que vous pouvez faire de pire dans le cadre d'un pitch. C'est très mauvais pour le contrôle des cadres. Votre statut en ressort érodé. Les cognitions chaudes gèlent sur place. Et vos cadres accumulés s'effondrent.

Si vous parlez à des banquiers d'investissement, des professionnels qui prennent des décisions à plusieurs millions de dollars presque quotidiennement, ils vous diront que les comportements qui indiquent que vous semblez chercher la validation d'autrui sont les ennemis mortels de toute transaction.

QUATRE PITCHES, PAS DE DROIT À L'ERREUR

Il y a douze ans, j'essayais de lever des fonds pour une entreprise technologique dans laquelle j'avais moi aussi investi. L'entreprise dépensait trop de liquidités. J'avais besoin de trouver un investisseur important et pour cela, tous les jours, je passais jusqu'à 50 coups de fil à des sociétés de capital-risque de grande ampleur. J'ai parlé à beaucoup de réceptionnistes et de secrétaires, je me suis débattu avec pas mal de répondeurs. Mais personne n'était assez enthousiaste pour me rappeler.

Mon entreprise avait une idée géniale mais elle était difficile à expliquer par téléphone. J'avais besoin de me trouver face aux gens pour l'expliquer et j'étais aux abois ne serait-ce que pour obtenir un rendez-vous. Je n'ai pas lâché l'affaire et, la semaine suivante, j'ai réussi à avoir certaines personnes de vive voix à qui j'ai essayé de faire un pitch par téléphone. Ça ne s'est pas bien passé. Bill Reichert de chez Garage Technology Ventures m'a dit : « Je ne comprends absolument pas pourquoi quiconque pourrait avoir envie de le construire, de l'utiliser, ou d'investir dedans. » Ron Fisher de chez Softbank VC m'a dit : « Je vais vous donner un conseil, mon garçon : essayez autre chose. »

J'ai réussi à parler à Vinod Khosla de la société de capital-risque Kleiner Perkins et il m'a rapidement envoyé vers son analyste ; un cul-de-sac clair et net. Je n'obtenais que des retours négatifs de la part des plus grandes sociétés de capital-risque d'Amérique du Nord. Je me suis demandé si j'avais raison de continuer. C'était une guerre incessante dans mon esprit : fallait-il que je persiste ou que je renonce ? Mais j'avais dépassé le point de non-retour.

Ça paraît simple, dit comme ça, mais il n'y a pas de plus grande vérité dans le monde des affaires aujourd'hui : la persévérance, ça paie. Alors j'ai persévéré. Enfin, j'ai réussi à obtenir quatre pitches avec des sociétés de capital-risque majeures. Mais la prise d'un rendez-vous, ce n'est que la première étape d'un processus en deux temps. Il faut impressionner et persuader, ou rentrer chez soi les mains vides, et ça je commençais à maîtriser – rentrer chez moi les mains vides, s'entend.

Ça minait ma confiance en moi. Je savais que j'étais doué pour le pitch mais, pour je ne sais quelle raison, mes pitches échouaient. Et en plus, j'avais de gros soucis. Ça me gêne de le dire, mais c'est de notoriété publique (l'école de management Anderson de l'université de Los Angeles a intégré une étude de cas fondée sur ce deal dans son programme de MBA) : j'avais moins de 1 000 dollars sur mon compte et il ne me restait plus qu'un pitch à faire, une dernière chance avec une grande société de capital-risque, avant que nous soyons à court de liquidités et que nous devions mettre la clé sous la porte pour de bon.

J'ai essayé de développer une théorie pour expliquer ce qu'il se passait mais je ne comprenais pas. Je doutais beaucoup de moi-même. Sur quoi est-ce que je m'y prenais mal ? Il devait bien y avoir quelque chose. Plutôt que de refaire les mêmes erreurs dans mon dernier pitch, j'ai décidé de me recentrer et de me réorganiser. Plein d'humilité, je suis retourné dans mon ancienne entreprise pour discuter avec l'associé principal, Peter.

Peter était encore un type du genre maître de l'univers et je l'avais aidé à mettre en place toute une série de grosses transactions grâce auxquelles il avait gagné beaucoup d'argent.

J'ai fermé la porte de son bureau derrière moi et je me suis assis, ne sachant pas s'il allait m'aider ou juste me faire la leçon. Je l'ai remercié de bien vouloir me recevoir, et immédiatement il a pris la parole :

« Oren, je suis ta carrière avec beaucoup d'attention, et même si j'y ai vu parfois des éclairs de génie, tu sais qu'avec le temps, j'y ai aussi décelé beaucoup de problèmes.

— Oui, ai-je répondu, prêt à écouter le sermon.

— Tu es vraiment irrégulier. Parfois, tu es fantastique. Et parfois, tu nous déçois. Nous ne savions jamais vraiment laquelle de ces deux personnalités tu allais nous montrer chaque jour. »

J'avais vraiment envie de me défendre, mais je savais que garder le silence et hocher la tête était la meilleure approche possible pour le moment.

« Revenons un peu en arrière, a-t-il repris. Il y a deux ans, tu paraissais invincible. Tu venais de nous aider à remporter Somatex, le marché le plus juteux de notre histoire. » Comment aurais-je pu l'oublier ? Sans moi, ce deal aurait fini aux oubliettes. Des personnes sont devenues riches sur ce coup-là, et c'était grâce à moi.

« Je m'en souviens, ai-je répondu.

— Tu n'étais qu'à quelques transactions du statut d'associé. »

Associé. Le titre le plus convoité dans toute banque d'investissement avait effectivement été à ma portée. J'avais aussi signé un excellent deal avec Hershey's, qui avait fait remporter plus de 1 million à ma société. Et mon travail avait aidé ma boîte à en signer beaucoup d'autres. La concurrence ne pouvait que nous regarder avec envie pendant que nous remportions tous les lauriers.

« Tu étais fort, sûr de toi, tu décrochais des marchés qu'on trouvait bons, m'a dit Peter, mais... » Il a baissé la voix. J'étais certain qu'il était encore déçu et blessé que j'aie quitté son entreprise du jour au lendemain, séduit par les promesses d'Internet.

« Je suis désolé, Peter, ai-je repris. Je suis là parce que je suis dans la panade. J'ai une dernière chance, mais je suis au bord de l'implosion. » Il m'a regardé en hochant la tête.

Pendant l'heure qui a suivi, j'ai rejoué dans ma tête les trois premières réunions dans ces trois sociétés de capital-risque pour répondre à chacune des questions de Peter. Soudain, il a levé les sourcils, souri et éclaté de rire. Alors que j'étais au beau milieu d'une phrase :

« Je sais pourquoi tu as l'impression d'avoir perdu l'avantage.

— Pourquoi ? »

Il a marqué une pause pour ménager son effet et a fini par déclarer : « Parce que tu t'es lancé tout seul dans le monde réel et que tu sais que tu n'as pas de filet de protection. Ces réunions, tu y vas avec l'air désespéré. »

Ça a fait tilt. Évidemment. Le comportement classique de celui qui cherche la validation. Les signaux que l'on envoie quand on est aux abois. Aucun investisseur ne veut travailler avec une entreprise en difficulté, dirigée par un entrepreneur qui n'a presque plus d'argent ! Oui, l'investisseur sait que vous avez besoin d'argent, mais quand on laisse des indices qui prouvent que l'on est dans le besoin ou au comble du désespoir, c'est comme si l'on disait très clairement : « J'ai sur moi une bombe susceptible d'exploser d'une minute à l'autre. » Tout le monde se mettra sur la défensive. Leur première réaction sera : sauve qui peut !

“La protection de soi est une réaction inconsciente qui vient tout droit du cerveau reptilien.”

La voilà, la leçon centrale que j'ai retenue de mes pitches ratés, la clé pour comprendre pourquoi des affaires qui ont tout pour réussir peuvent ne pas intéresser votre cible. Quand on est aux abois, on fait naître chez nos interlocuteurs de la peur et de l'incertitude, ce qui pousse le cerveau reptilien de notre cible à prendre le relais – mais pas à notre avantage. Son objectif, c'est de prévenir d'autres menaces éventuelles en bloquant efficacement le cerveau supérieur, celui qui aime débattre, réfléchir, analyser. On n'a pas le temps pour ça. La menace requiert une action immédiate.

“Le besoin et le manque sont perçus comme des menaces.”

Si c'est ce que vous dégagez, c'est perçu précisément comme le genre de menace que le cerveau reptilien cherche à éviter. Le manque entraîne donc le rejet.

Je savais que Peter avait raison et je l'ai écouté attentivement lorsqu'il m'a prodigué ses conseils pour ne jamais avoir l'air d'être aux abois. Et même si ma situation était désespérée, il m'a dit de

« muscler [mon] jeu ». En d'autres termes, il fallait que je trouve une source de force intérieure, de confiance en moi et d'assurance. Facile à dire. Moins facile à faire.

Quand notre pitch fonctionne bien, nous avons tendance à croire que c'est notre grande idée qui a impressionné notre prospect. Ou que notre superbe description de la grande idée était impressionnante et convaincante. Mais quand un pitch échoue, nous examinons le problème à travers un prisme bien différent. Nous pensons que le problème vient de la cible, et pas de nous. Nous nous disons que, d'une manière ou d'une autre, notre interlocuteur n'a pas su déceler la valeur de la grande idée ou que nous l'avions tout simplement mal choisi. Mais un pitch peut échouer pour des raisons qui sortent de notre champ de vision.

J'ai repensé à mon dernier pitch, le troisième échec, mon avant-dernière chance. Un groupe de capital-risque de la Silicon Valley était intéressé par mon idée. Pendant le coup de fil, le représentant m'a dit : « Votre synthèse managériale est bonne, nous aimons votre idée, et avec les bons dirigeants, votre entreprise pourrait devenir un acteur majeur de son secteur et même ouvrir son capital. Nous aimerions que vous veniez nous voir mardi pour nous faire un pitch. »

J'ai organisé mon voyage vers le Nord en me disant que c'était le moment ou jamais. Mais quand nous sommes arrivés là-bas, nous avons un sentiment de déjà-vu. J'avais déjà été dans cette situation. C'était encore une réunion d'une heure dans un immeuble de bureaux anonyme avec vue sur une autoroute. La salle de conférences ressemblait trait pour trait (ou presque) à toutes celles dans lesquelles j'avais fait un pitch dans ma vie : des chaises en cuir noir, une longue table, un tableau blanc et un chevalet.

Quand je repense à cette époque, s'il y a quoi que ce soit qui me rappelle ces réunions, c'est l'odeur âcre des feutres pour tableaux blancs. En 1999, tout pitch digne de ce nom comportait son lot de diagrammes sur tableaux blancs hautement abstraits.

En faisant le pitch, je parlais clairement et je formulais chacun de mes arguments avec élégance. Je regardais mes cibles droit dans

les yeux, dégageant une assurance sereine. Ma voix s'élevait et retombait avec un timbre dramatique alors que je dessinais sur le tableau blanc un graphique tellement esthétique que, s'il avait été préservé, il serait aujourd'hui accroché dans la salle d'art moderne du Getty Museum.

Les trente premières minutes sont passées en un éclair, et même si j'avais l'impression d'en avoir beaucoup plus à dire, mes cibles lorgnaient leurs montres. Je savais que le moment était venu de plier bagages, et avec un timing presque parfait, j'ai glissé une plaisanterie. Des éclats de rire se sont élevés partout dans la pièce. J'avais réussi mon pitch.

Et là, je me suis retrouvé dans cette période gênante qui dure à peine deux minutes à laquelle nous sommes tous confrontés un jour lorsque nous finissons notre pitch. C'est un piège à bêta assez dangereux. C'est aussi le moment où l'on est le plus susceptible de tout gâcher : les petites erreurs prennent des proportions fatales. Le moindre faux pas peut effacer tout le bon travail que vous avez accompli pendant les vingt dernières minutes. Et c'est stressant, car un objectif tacite demeure : votre cible a quelque chose dont vous avez besoin. L'argent.

Alors pendant les derniers instants de ce troisième pitch, face aux meilleurs investisseurs en capital-risque de la Silicon Valley, j'ai soudain eu l'air angoissé et désespéré en expliquant : « Nous avons besoin de beaucoup d'argent et nous en avons besoin rapidement. » À ce moment-là, j'ai compris combien l'enjeu était immense. Si ces gens disaient « Non », ce serait mon troisième refus d'affilée. Et l'entreprise n'aurait presque plus d'échappatoire. Je ressentais de la peur et de l'anxiété. J'ai prononcé des phrases telles que :

- « Vous pensez toujours que c'est un bon deal ? »
- « Alors, qu'en pensez-vous ? »
- « On peut tout à fait signer aujourd'hui même, si c'est ce que vous voulez. »

C'est de la recherche de validation dans sa forme la plus pure. C'est l'expression d'un manque sous sa forme la plus dangereuse. Et en

un instant, l'excitation de la cible s'est transformée en peur et en angoisse. Évidemment, je n'ai pas réussi à décrocher un contrat ou une offre.

POURQUOI IL NE FAUT JAMAIS AVOIR L'AIR DANS LE BESOIN

C'est très simple : le besoin équivaut à la faiblesse. Dégager de la faiblesse en recherchant la validation chez son interlocuteur, c'est souvent une condamnation à mort. Cela peut sembler violent comme formulation, mais c'est la vérité. L'expression d'un manque, l'adoption d'un comportement par le biais duquel on recherche la validation d'autrui, affectera radicalement toute interaction sociale.

Les raisons pour lesquelles cela joue en votre défaveur semblent limpides. Pour faire simple, aucun projet ou presque n'ira plus loin que le pitch si vous êtes aux abois. Afin de vous aider à vous sortir de ces deux minutes de piège à bête, je vous propose d'abord de définir plus précisément la recherche de validation et la notion de besoin.

Qu'est-ce qui entraîne le besoin ?

Il est assez facile de se rendre compte que l'on perd l'attention de son public : la gêne est facile à déceler. Les gens regardent leur montre, font pivoter leur corps dans un sens qui les éloigne de vous, toussent nerveusement et/ou ferment le dossier qu'ils feuilletaient. Il existe beaucoup de signes extérieurs.

Quand vous vous rendez compte que les membres du public ne sont plus à l'aise, vous sentez que l'affaire vous échappe. Votre angoisse et votre manque d'assurance se transforment petit à petit en peur, et c'est là que vous commencez à tomber dans des comportements de recherche de validation.

Le fait d'avoir vécu des déceptions crée des problèmes sur lesquels il est important que nous nous attardions un instant. Quand nous

ressentons ne serait-ce qu'un soupçon de déception, notre première réaction est de la soulager en cherchant la validation, ce qui, évidemment, exprime un besoin aux yeux de notre auditoire.

Maintenant, notre inconscient nous dit : « Si je parviens seulement à faire en sorte qu'ils acceptent de marcher avec moi, tout se passera bien. » C'est ce dont notre cerveau a besoin pour soulager le stress et la peur causés par le rejet. Si nous avons de la chance et que la cible se décide à faire affaire avec nous, tout rentre dans l'ordre. Nous nous sentons tout de suite mieux, notre angoisse s'évapore, notre rythme cardiaque reprend sa cadence habituelle et nous avons le sentiment d'être aux commandes.

Mais dans le moment de panique causé par cet instant de déception, nous n'avons pas pu nous empêcher de montrer à notre cible que nous avons besoin d'elle. Il y a de fortes chances pour qu'elle s'en soit aperçue et, par conséquent, ne nous donne pas ce que nous voulons. Que se passe-t-il donc ensuite ? Ce nouveau rejet fait grandir la menace d'un cataclysme émotionnel.

En pratique, voici comment nous adoptons les comportements par le biais desquels nous recherchons la validation :

- quand nous désirons quelque chose que seule notre cible pourra nous donner (de l'argent, une commande, un travail), nous préparons le terrain à l'expression du besoin ;
- quand nous avons besoin de la coopération de notre cible et que nous ne l'obtenons pas, cela fait naître en nous frustration et anxiété. Et tous les publics, à un moment ou à un autre, cessent de coopérer. Les membres de l'auditoire tournent leur attention vers autre chose – en envoyant des SMS, en consultant leurs e-mails ou en répondant à des coups de téléphone. Ils laissent des gens entrer et sortir de la pièce, nous interrompant à chaque fois. Ou bien ils nous stoppent net dans notre élan avant que nous ayons eu le temps d'assener nos arguments chocs ;
- le manque est créé en nous quand nous croyons dur comme fer que nous pouvons nous sentir mieux grâce à notre prospect, s'il accepte notre pitch en nous répondant « Oui ». Quand nous

avons besoin que la cible nous accepte, nous nous tendons un piège à nous-mêmes. Plus nous voulons que notre cible adopte le comportement désiré, plus nous affichons de besoin, et moins ladite cible est susceptible de nous donner ce dont nous avons besoin. C'est une spirale de l'échec ;

- enfin, les comportements de recherche de validation sont déclenchés en nous quand la cible semble se désintéresser de notre pitch, se replier sur elle-même ou quand elle déplace son attention vers autre chose. À ce moment-là, nous avons une réaction naturelle de peur, et le risque d'exprimer le besoin est très grand.

“La peur et l’anxiété sont des émotions naturelles et automatiques. Elles sont très difficiles à maîtriser. Même les rituels sociaux les plus communs sont pétris de ces situations qui peuvent nous faire trébucher. Il faut donc vraiment prendre soin d’éradiquer tout signe extérieur de manque car cela vous démunit de votre statut et de votre domination par le cadre.”

Contre vos comportements de manque

Une façon radicale d'éradiquer le comportement de manque implique de pénétrer dans toute interaction sociale avec un cadre-temps fort que vous devez être prêt à utiliser à tout moment. Ce cadre envoie le message clair et sonore que l'on a besoin de vous ailleurs.

Mais cela n'est qu'un élément d'une solution plus globale et plus complète pour éradiquer les comportements de manque. Voici la formule de base :

- ne rien vouloir ;

- ne vous concentrer que sur ce que vous faites bien ;
- annoncer votre intention de sortir de cette interaction.

L'exécution de ces trois étapes apaisera les réseaux de votre cerveau qui véhiculent la peur. Votre rythme cardiaque, votre transpiration, votre cadence respiratoire et votre angoisse diminueront lentement. Dès lors que vous aurez recouvré le contrôle de vous-même, vous impressionnerez vos interlocuteurs et les pousserez à vous courir après. Plus important encore : la volonté que vous affichez de vous retirer témoignera de votre self-control, de votre force et de votre confiance en vous – autant de qualités que la majorité de vos prospects admireront beaucoup.

Pour mieux comprendre à quel point il est important de contrôler ces comportements de manque, examinons la manière dont d'autres personnes ont résolu le problème.

Dans le film *Le Tao de Steve*, le personnage principal, Dex, utilise la technique du retrait pour conserver un statut élevé dans les situations sociales. Cette technique s'inscrit dans une philosophie plus vaste, le taoïsme, que Dex utilise pour guider sa vie.

Dex est un assistant d'école primaire vivant à Santa Fe au Nouveau-Mexique, avec plusieurs colocataires. Il a un très gros ventre, fume du cannabis, et son look sauvage et négligé est à l'opposé de l'image classique du mâle américain de Madison Avenue. Quand on regarde Dex sans le connaître, on se dit qu'il n'est pas socialement reconnu. Et pourtant, il l'est. Il est très populaire.

Dex suit les préceptes du taoïsme, mais avec une botte secrète qui lui appartient (et sur laquelle je reviendrai dans un instant). Le taoïsme est une tradition philosophique et religieuse orientale née en Chine aux alentours de l'an 500 avant notre ère. Il repose sur les écrits du philosophe Lao Tseu. Comme dans le bouddhisme, la connexion avec l'univers et le contrôle des désirs sont des valeurs centrales.

Dans le film, Dex a développé sa propre version dérivée du tao, qui puise son inspiration dans la culture populaire. Il l'appelle le « tao de Steve » – d'après le prénom de trois hommes prénommés Steve et

qui incarnent l'attitude cool et l'assurance que Dex recherche. Les trois Steve en question sont Steve McQueen, Steve Austin et Steve McGarrett.

McQueen, que l'on appelait aussi le King of Cool, s'est appuyé sur son personnage d'antihéros pour devenir l'acteur le mieux payé de sa génération. Ses rôles dans des films comme *Les Sept Mercenaires*, *La Grande Évasion* et *Bullitt* lui ont valu l'admiration de très nombreuses femmes et ont consolidé sa réputation virile.

Steve McGarrett, joué par Jack Lord, était l'inspecteur en charge de l'unité criminelle d'élite dans la série très populaire des années 1960, *Hawaii Five-O*. C'était un enquêteur pragmatique et dévoué qui avait toujours un coup d'avance sur les méchants.

Steve Austin, joué par Lee Majors, était l'homme bionique des années 1970 dans *L'homme qui valait trois milliards*. Austin était un ancien astronaute qui avait survécu au crash d'un avion expérimental.

Il avait pu retrouver l'usage de son corps grâce à des greffes d'éléments bioniques, puis était devenu agent d'une organisation gouvernementale secrète.

Les trois semblaient être au top du cool sans vraiment se donner le moindre mal. Les acteurs aidaient à donner cette impression en conservant leur assurance dans les situations les plus urgentes. Ils ne perdaient jamais leurs moyens, même quand les méchants prenaient le dessus.

Dex pensait que les trois Steve avaient de nombreuses admiratrices non pas grâce à leurs grosses voitures ou à leurs jambes bioniques, mais parce qu'ils avaient compris les trois principaux enseignements du tao :

- *Éliminez vos désirs*. Il n'est pas nécessaire de vouloir quoi que ce soit. Parfois, il faut laisser les choses venir à vous.
- *Faites preuve d'excellence en présence d'autrui*. Montrez aux gens une chose pour laquelle vous êtes très doué.

- *Retirez-vous.* À un moment crucial, quand les gens s'attendent à vous voir leur courir après, n'entrez pas dans leur jeu.

Le tao de Steve est la philosophie parfaite pour une fin de pitch réussie. Il vous permet de réprimer l'envie pressante de chercher l'approbation de votre public. Les gens veulent ce qu'ils ne peuvent pas avoir. Alors quand vous finissez votre pitch, refusez-vous à votre auditoire. Mettez-vous sur le départ. Ce faisant, vous bannissez tout manque d'assurance et déclenchez un puissant effet récompense sur vos interlocuteurs. Ce sont eux qui reviendront vers vous.

LE PITCH FINAL

Enfin, le jour de mon quatrième et dernier pitch est arrivé. Six mois plus tôt, j'avais six chiffres au bas de mes relevés de compte. Là, il me restait 468 dollars, de quoi payer la moitié de ma mensualité sur ma Porsche – si toutefois je renonçais à manger et à payer mon loyer. Pourtant, dans ma tête, je me repassais en boucle : « Je n'ai pas besoin de ces gens. Ce sont eux qui ont besoin de moi. La récompense, c'est moi. »

Debout devant l'entrée d'Enterprise Partners, la plus grande société de capital-risque de la Silicon Valley, j'attendais le moment propice pour entrer. Il était presque 16 heures, les gens se préparaient à rentrer chez eux. Il faudrait donc que je pique fort leur curiosité, que je mette une vraie bonne ambiance dans la pièce et, surtout, il fallait que j'oublie que c'était une question de vie ou de mort. S'ils percevaient le moindre signal de manque, mon partenaire et moi-même essuierions un nouvel échec. Et c'était ma dernière chance.

J'ai pénétré dans une pièce où m'attendaient plusieurs investisseurs qui avaient l'air bien fatigué. Ils avaient passé la journée entière à écouter des pitches ; personne n'a même pris la peine de nous dire bonjour. C'était stressant.

Ils m'ont posé une série de questions hostiles. Ils se sont demandé à voix haute si le marché était suffisamment porteur ou s'il n'y avait pas d'ores et déjà trop de concurrents sur cette branche. L'un d'entre

eux a même ri en entendant notre idée. Et pour couronner le tout, l'associé qui nous avait obtenu ce rendez-vous (qui avait donc pour ainsi dire appuyé notre candidature) a remis en cause notre business model : ne ferions-nous pas mieux de fabriquer des solutions logicielles pour PC et de les vendre telles quelles, plutôt que de chercher à être une entreprise en ligne ? C'était comme s'il disait : « Je ne suis plus en faveur de ce projet. »

Mais rien de tout cela n'avait la moindre importance. J'ai sorti le pitch de compétition, le pitch « coup-de-poing », « poussée-dans-les-cordes » et « victoire-par-K-O ». Vingt minutes pile de finance hardcore dans un écran Web affriolant. Et à la fin, j'ai mis à exécution mon plan : celui de m'emparer du cadre-récompense pour que ce soient eux qui aient envie de me séduire.

J'ai conclu en trois temps. Voici ce que j'ai dit aux investisseurs d'Enterprise :

- cette acquisition sera entièrement souscrite dans les quatorze prochains jours ;
- nous n'avons pas besoin de l'argent du capital-risque, mais nous voulons un grand nom sur notre couverture pour renforcer notre marque lors de l'enregistrement en Bourse ;
- je pense que vous êtes des gens intéressants, mais je me demande si vous êtes les bons investisseurs. Nous avons besoin d'en savoir plus sur vous et sur les réseaux et la valeur de marque que votre firme peut apporter à notre projet.

Et c'est tout. J'avais tout donné. À ce moment précis, je ne pouvais plus rassembler assez d'énergie ou de force mentale pour faire quoi que ce soit d'autre que de rester assis et de garder le silence. C'était moi, le nain de jardin au visage figé. Je restais assis à ma place, sans laisser paraître la moindre trace de manque ou de recherche de validation. J'attendais leur réaction.

À ma grande surprise, ils ont répondu très franchement à mes interrogations et au bout de quelques minutes, ils s'étaient engagés à faire affaire avec nous. Ils voulaient ce que j'avais. Je m'étais

illustré par une excellente entrée en matière et j'avais fini mon pitch avec force et confiance, et tout s'est enchaîné à la perfection.

Nous avons passé une heure de plus ensemble pour discuter des variables. Et nous sommes tombés sur une énorme évaluation, à 14 millions de dollars. C'était 6 millions de plus que ce à quoi je m'attendais.

Oui, mon compte en banque était descendu jusqu'à 468 dollars mais le lendemain, Enterprise Partners s'est officiellement engagé à investir. Quelques jours plus tard, 2,1 millions de dollars sont tombés sur mon compte. Je me rappelle m'être rendu au distributeur le plus proche pour imprimer un relevé minute pour voir les 2,1 millions imprimés noir sur blanc. Trente jours plus tard, Enterprise complétait le financement avec 4 millions de plus.

Malgré les difficultés et les quantités de travail investi, c'est très excitant de courir après la bonne affaire. Bien sûr, je le fais parce que je cherche à obtenir un résultat – un prêt, un poste, l'argent, le contrat... – mais ce n'est pas la seule raison. Je cours après ce genre de situations parce que c'est un mode d'aventure qui m'enthousiasme beaucoup. Tous les gens qui font le même métier que moi le savent : quand on obtient une signature, on se sent un instant comme le roi du monde, et c'est une sensation qui ne s'oublie jamais. C'est la satisfaction de se préparer à un rendez-vous où les enjeux sont de taille, de faire un pitch irrésistiblement alléchant, et, la poitrine gonflée de confiance, de signer le contrat.

J'aurais vécu beaucoup moins de ces moments exceptionnels si je n'avais pas appris à ne jamais avoir l'air aux abois !

Étude de cas : le pitch de l'aéroport

C'est l'histoire d'un pitch si énorme et où les enjeux étaient si immenses que pour le raconter comme il faut, il va d'abord falloir que je vous raconte ce qu'il s'est passé dans les mois qui l'ont précédé. C'est peut-être celui de tous mes deals qui illustre le mieux les idées qui se trouvent au cœur de ma méthode, et qui explique le plus clairement pourquoi ça fonctionne. Si vous trouvez que parfois, cette histoire frôle le film à gros budget, dites-vous bien que j'avais la même sensation au moment où je la vivais, et que vous aurez les mêmes sensations quand vous jouerez avec des centaines de millions et quand les mises seront aussi élevées. Allons-y.

J'étais à 160 kilomètres de Los Angeles et rien ne pressait mon retour à la ville, pour la simple et bonne raison que la Bourse était morte. L'effondrement de l'économie américaine avait eu raison des marchés du crédit, ce qui a gelé tout investissement pendant plus d'un an. Après avoir passé plus de dix ans à présenter des projets, presque sans m'arrêter, je me suis retrouvé avec rien à pitcher. Littéralement. Rien. Ce manque d'action était frustrant parce que au plus profond de moi, j'aime l'afflux d'adrénaline que me procure ce jeu-là. C'est même pour cela que j'y joue. Dans les salles de conférences où j'ai levé plus de 400 millions de dollars, je reçois la même dose d'adrénaline que quand je pratique des sports extrêmes.

Et tout ça s'est évanoui – pschitt ! – quand l'économie a tourné au vinaigre et que ma niche est devenue obsolète. Après une année complète, il est apparu clairement que les choses ne reviendraient pas à la normale, en tout cas pas dans un avenir proche. C'est pour cette raison que j'avais décidé de tout plaquer. J'avais gagné

beaucoup d'argent avec mon activité, je pouvais faire à peu près ce que je voulais. J'ai annoncé à mes amis, à mes collègues, à tout le monde que j'en avais fini. « Je raccroche », répétais-je.

J'étais maintenant promis à un vrai temps de repos au milieu de nulle part pour réfléchir à ce que j'allais faire de mes dix doigts. Ma semaine de vacances dans le désert d'Anza-Borrego s'était transformée en une quinzaine de jours, et je profitais de tout ce que la petite ville d'Ocotillio Wells avait à offrir – c'est-à-dire pas grand-chose. C'était un lundi de décembre, il faisait un temps sec, 25 °C, et la plupart des touristes du week-end avaient quitté ce coin reculé de Californie du Sud sur la pointe orientale de la Salton Sea. C'était bon, cette solitude. Je passais la majeure partie de mes journées à faire du VTT dans les montagnes environnantes et à me la couler douce sur les collines. Je prenais des photos du soleil quand il partait se cacher derrière une falaise. C'était la belle vie. Et je n'avais absolument pas conscience que quelqu'un essayait désespérément de me joindre.

UN DEAL MONSTRE

Cette personne se trouvait au-delà des montagnes séparant ce désert d'altitude de la côte. Elle était à Los Angeles et s'appelait Sam Greenberg. Assis dans son bureau, frustré, il se demandait ce qu'il pourrait bien faire d'autre pour essayer de me joindre. La réalité, c'est que j'avais fait en sorte d'être à peu près totalement injoignable. J'avais éteint mon téléphone, ma réponse automatique d'absence du bureau avait été activée sur ma boîte mail et presque personne ne savait où je me trouvais.

Greenberg avait une opportunité sous les yeux. Une grosse opportunité. Une opportunité à dix chiffres, à 1 milliard. Il voulait que je sois son porte-parole, ainsi que nous avons l'habitude de faire avant que l'économie ne s'effondre. Greenberg était un homme d'action. Il avait un jet privé au Palomar Airport, non pas par goût du luxe, mais pour avoir toujours un coup d'avance sur la concurrence. Il entendait bien me trouver, m'envoyer l'avion et me ramener au

bercail. En tout cas, c'était son plan, élaboré exclusivement au service de ses objectifs. L'une de mes connaissances a fini par cracher le morceau et lui donner le nom de mon hôtel. Greenberg a laissé un bref message sur le répondeur de l'hôtel : « J'ai un deal monstre. Appelle-moi aujourd'hui, dès que tu as ce message », assenait-il d'une voix forte.

Trois heures plus tard, je pénétrai dans ma chambre d'hôtel et remarquai que la lumière rouge clignotait – super, la vie privée. Qui avait à ce point besoin de me joindre ? Seule une poignée de gens savaient comment prendre contact avec moi. J'écoutai le message de Greenberg. Il avait éveillé ma curiosité mais une partie de moi avait envie de l'ignorer. Non. Après dix années passées à faire des pitches, j'avais décidé d'arrêter. Je quittais le monde de la finance. C'était non.

J'étais résolu mais je devais beaucoup à Greenberg. Assez, en tout cas, pour le lui dire en personne. Quand il décrocha son téléphone, le premier mot que je lui dis fut :

« Non.

— Je ne t'ai même pas dit de quoi il s'agissait, répondit Greenberg. »

Il avait naturellement le don de la persuasion et obtenait facilement ce qu'il voulait, mais cette fois, j'étais sûr de ne pas vouloir remettre le couvert.

« Ma réponse sera non quand même, ai-je répondu.

— Écoute-moi une minute, a demandé Greenberg.

— Ce n'est pas la peine. J'ai vu à peu près tout ce qui passait en ce moment. Le marché est un champ de ruines. »

Greenberg m'a alors parlé d'un projet qui se montait tout près, dans notre jardin. Davis Field, un aéroport régional en périphérie de Los Angeles, allait faire peau neuve pour devenir un terminal privé afin de soulager l'espace aérien au-dessus de Los Angeles qui était très encombré. Il fallait 1 milliard pour financer la restructuration.

« Tu ne peux pas dire non à ça, vociférait Greenberg. Ce n'est pas un centre commercial. C'est un aéroport, bon sang !

— Ça a l'air génial, mais je ne peux pas. J'ai raccroché. »

Greenberg a lâché trois ou quatre jurons avant d'essayer une nouvelle approche.

« Ça va, c'est bon. J'ai quelqu'un d'autre en tête... »

Puis il n'a plus rien dit.

« Qui ça ?

— Barnes.

— Oh, je t'en prie !

— Il en est capable, a repris Greenberg. On dira juste que tu es passé à côté d'une opportunité, et puis voilà. Mais tu t'en voudras. »

Greenberg avait bel et bien quelqu'un d'autre « en tête », mais tout le monde savait que Paul Barnes n'était pas exactement « un crack ».

Greenberg décida d'arrêter de me courir après pour un temps. « Bon, amuse-toi bien à faire l'autruche pendant que l'on conclut un marché monstrueux, a-t-il lancé, avant de raccrocher sans même attendre une réponse de ma part. »

J'ai ri et réfléchi à ce coup de fil. Au fil des ans, j'avais le réflexe d'analyser le moindre pitch pour déceler ce qui avait fonctionné ou pas. Ce que disait le pitch que venait de me faire Greenberg au téléphone, c'était qu'il n'y avait qu'un seul deal possible sur ce marché désert. Ce n'était pas une raison suffisante pour me faire sortir de ma retraite. J'ai appelé la réception et demandé qu'on ne me dérange pas.

Deux semaines ont passé et, comme prévu, Paul Barnes n'a pas fait d'étincelles. Bien sûr, il avait beaucoup d'assurance et un très bon esprit d'analyse, mais il n'était pas solide. Si les circonstances changeaient ou s'il fallait trouver un plan B, il pouvait facilement perdre ses moyens. Un jour, Greenberg lui avait demandé de prendre le premier vol de nuit pour Chicago afin d'assister à un

meeting, Barnes l'avait supplié qu'il lui laisse quelques jours pour se préparer.

L'une des choses que savent tous les gens avec qui j'ai travaillé, c'est que j'irais n'importe où, n'importe quand pour faire affaire. Si un vol était annulé, je prenais la route. La voiture était en panne ? Je prenais le bus. Et après toutes ces années, Greenberg avait confiance en moi. Si je lui recommandais de changer de stratégie, il le faisait sans sourciller.

Alors Greenberg était inquiet. Il avait deux mois pour préparer le pitch pour le comité de sélection de l'aéroport – et pas seulement une présentation : il lui fallait un dispositif complet avec une stratégie et une analyse financière détaillées. Il savait que j'étais capable de sortir un pitch à faire fondre mes cibles, un récit captivant et théâtral qui expliquerait tout de A à Z. Pourquoi maintenant, pourquoi nous, quel est le chemin critique, quelles sont nos forces, quelles sont nos faiblesses et quel avantage avons-nous sur la concurrence. Autant de choses que j'avais faites des centaines de fois.

Alors que Barnes s'avérait inadapté à la situation, Greenberg s'est rendu compte que c'était moi, la personne dont il avait besoin.

LE VOYAGE DE GREENBERG À BORREGO SPRINGS

Le Legacy 600 de Greenberg a atterri avant 10 heures du matin sur la seule piste dont dispose Borrego Springs, un ruban de bitume si petit qu'il en est terrifiant, et un quart d'heure plus tard, il était dans une voiture en route pour mon hôtel, le Borrego Valley Inn. J'avais accepté de le rencontrer à midi dans le hall de l'hôtel.

Presque dix années plus tôt, Greenberg avait écouté l'un de mes pitches et essayé de m'embaucher sur-le-champ. J'avais décliné sa proposition en expliquant que je ne cherchais pas à me faire embaucher, mais il avait fini par trouver le moyen de collaborer avec moi tout de même. Ensemble, nous avons signé une foule de

contrats qui ont propulsé Greenberg Capital à une place de choix sur les marchés financiers.

Quand l'économie s'était effondrée, l'équipe s'était dissoute et il ne se passait plus rien.

À 11 h 54, il a pénétré dans le lobby. Je le reconnaissais bien, Sam Greenberg, depuis la fenêtre de ma chambre. Tout dans son attitude disait que, tel le chef carthaginois légendaire Hannibal, il trouverait le moyen d'arriver à ses fins ou le créerait de ses propres mains. Cet homme n'allait pas rentrer chez lui sans avoir poussé notre relation jusqu'au bord de l'implosion. C'était comme ça qu'il fonctionnait.

Une vingtaine de minutes plus tôt, j'avais commencé à réfléchir aux divers scénarios possibles. Y avait-il quoi que ce soit que Sam pourrait dire et qui serait susceptible de me faire vaciller ? C'était très peu probable. Est-ce que l'économie repartait du bon pied ? Pas très probable non plus.

Je me sentais en paix, d'une certaine façon. Je n'étais plus dans cette foire d'empoigne, je n'étais plus accroché à mon téléphone et à ma boîte mail. Et le boulot ne me manquait pas. Pas du tout.

Il était presque midi. Je suis descendu dans le hall. Sam était là, habillé de façon décontractée, assis sur un canapé bleu en vinyle. Nous étions tous les deux un peu gênés au début – comme si c'était notre première rencontre –, nous affichions tous deux un visage impassible.

« Tu sais que je ne peux pas laisser l'avion sur le tarmac trop longtemps, alors va chercher tes affaires, je t'attends là », a dit Greenberg sans montrer la moindre émotion.

Aaaah ! Le cadre-temps – il allait falloir que je m'occupe de ça.

« À cette altitude, après ton petit trajet de vingt-cinq minutes, ton jet peut rester jusqu'à trois heures et demie sous une température de 36 °C avec un réservoir à moitié plein », ai-je rétorqué, cassant en deux le cadre-puissance de Greenberg avec mon cadre-expert. « Et puis j'ai faim. C'est à ton tour de m'inviter à déjeuner. »

Greenberg a contré mon cadre-expert avec un cadre-récompense. « Tu n'as jamais gagné autant d'argent qu'en travaillant avec moi, a-t-il répondu posément. Regarde-toi, tu te penches vers moi pour bien entendre chaque mot qui sort de ma bouche. Tu en baveras presque ! Tu veux tellement être mis sur le coup que c'en est presque triste. »

Il m'a suffi de quelques phrases pour éliminer la tentative de recadrage de Greenberg : « Joli cadre-récompense, dis-donc ! Je t'en ai trop appris on dirait. Écoute, on peut passer l'après-midi à jouer à ce petit jeu. Laisse tomber un moment. On va manger. Tu paies la note. Suis-moi. »

En marchant jusqu'à la sandwicherie, nous avons continué à cadrer et à recadrer et à décadrer, cette fois sur la question des 20 dollars qu'allait nous coûter ce déjeuner et de la personne qui réglerait la note, tandis que sur le tarmac, le jet de Greeneberg était prêt à repartir, plein de fioul, pilote et personnel à bord, le tout pour la modique somme de 8 400 dollars par heure.

« Reviens à L.A. faire ce qu'on sait faire de mieux, a repris Greenberg alors que nous étions attablés.

— D'après le marché, ce n'est pas une bonne idée. »

C'était sans doute une objection que Greenberg avait anticipée. Il avait décidé de me pousser dans mes retranchements. De me punir un peu.

« Pourquoi tu es venu t'enterrer ici ? m'a-t-il demandé. Tu t'es enfui. Tu es parti parce que tu as perdu la niaque. À un moment, j'ai cru que tu serais l'un des meilleurs. Mais maintenant, le seul qualificatif qu'on attachera à ton nom, ce sera... dégonflé. »

Là, j'ai grincé des dents. Je me suis levé de table et je l'ai regardé droit dans les yeux, prêt à le planter là sur-le-champ. « Tu es furax parce que tu sais que j'ai raison, a-t-il assené. Mais peut-être que tu vas venir avec moi pour me prouver le contraire. Tu ne peux pas passer ta vie à traîner et à devenir un hippie ou je ne sais quoi. »

Je sentais bien qu'il était aux abois, qu'il avait besoin de moi. C'était clair que pour le moment, j'avais encore le dessus. Mais cela ne

dure jamais bien longtemps, face à Sam Greenberg. « Donne-moi une minute pour y réfléchir, lui ai-je répondu. »

Ce deal explosait les scores. Il s'élevait à 1 milliard de dollars alors que moi, je faisais généralement le pitch pour des transactions autour de 30 millions. Ce serait mon record personnel. Par ailleurs, la seule raison pour laquelle il passait par mes tuyaux, c'était que j'étais l'un des seuls à ne pas trop mal m'en sortir dans cette économie en ruines. Le fait que Greenberg ait poussé son jet jusqu'au beau milieu du désert pour venir me débaucher me donna aussi un sentiment d'importance, tout en me rappelant que la loyauté existait toujours dans ce coupe-gorge qu'est le monde de la finance.

« Bon, parlons-en deux minutes, ai-je fini par dire en fixant Greenberg du regard. Qu'est-ce que tu m'offres, précisément, si je remets le couvert ? » Les yeux de Greenberg se sont mis à pétiller. Le harcèlement avait fonctionné. Il avait trouvé son point d'ancrage. Il fallait maintenant qu'il en tire le meilleur. Il a pris un quart d'heure pour expliquer l'idée – il m'a fait un pitch, en vérité – et me dire quel rôle il voulait que je joue dans son scénario. Il a conclu l'affaire en me donnant des contreparties raisonnables ainsi qu'une poignée de main – chose rare chez Greenberg.

Ce que j'ignorais alors, c'était que Greenberg avait gardé pour lui une information de la plus haute importance : nous avons de la concurrence. Et c'était un très gros poisson.

PRÉPARER LE SUPERPITCH

Le lendemain, de retour à Los Angeles, nous nous sommes retrouvés dans le bureau de Greenberg, tout en haut d'un gratte-ciel, pour discuter d'un plan d'action. C'était un mercredi. Greenberg est entré dans la pièce en sachant pertinemment qu'il serait forcé d'évoquer son concurrent.

Mais il a attendu la fin de la réunion pour me le mettre en pleine face :

« Je t'ai dit que Goldhammer était aussi sur le coup ? »

Je faillis recracher mon café.

« Quoi ? »

— Ouais, ils ont monté une équipe, a continué Greenberg. T'en fais pas. Ils ne sont pas invincibles.

— Tu le savais quand tu es venu me chercher et tu ne m'as rien dit ?

— Quelle importance ? a répondu Greenberg en essayant de calmer le jeu.

— C'est important parce que la plupart du temps, c'est eux qui gagnent. Goldhammer, c'est Goldhammer. Ils ont dix fois plus de fonds que nous et le nom de Goldhammer comme argument premier.

— C'est pour ça que je suis venu te chercher : pour que l'on puisse les battre, m'a rétorqué Greenberg.

— Non. Tu m'as caché cette info, et si tu ne l'avais pas fait, je ne t'aurais pas suivi. Je ne suis pas du genre à me dégonfler, mais là, ce n'est pas un combat équitable. »

J'étais hors de moi. Greenberg avait fait exprès de me cacher cette information et je me sentais trahi. Nous étions face à Goldhammer qui allait mettre douze à quinze personnes sur ce coup-là alors que nous n'étions que six. Mais la récompense potentielle en valait la peine. Si nous remportions le pitch, que nous levions 1 milliard de dollars pour cet aéroport sur cinq ans, Greenberg Capital récolterait plus de 25 millions de dollars d'honoraires. Et moi, 30 % de cette somme. La barre était très haute, l'enjeu était immense, et nous avions beaucoup à y gagner. Tout ce que j'avais à faire, c'était vaincre Goldhammer et mon pire ennemi : Timothy Chance.

PENDANT CE TEMPS, CHEZ GOLDHAMMER

Les bureaux de Goldhammer, à Los Angeles, occupent la totalité du 12^e étage d'un magnifique gratte-ciel du centre-ville, avec une vue

allant de la colline d'Hollywood jusqu'au Pacifique. L'étage tout entier est décoré dans un style oriental – un dragon de jade, des vases très élaborés, des créations florales japonisantes... J'avais fricoté avec Goldhammer par le passé, donc je connaissais leurs bureaux. Je pouvais visualiser avec énormément de précisions le déroulement de la réunion pour préparer l'attaque contre mon équipe. Voici comment je l'imaginai : dans la salle de conférences principale, sept personnes étaient réunies pour discuter d'un gros contrat – un deal monstre, celui de l'aéroport. Bill Miner menait la danse. C'était un banquier d'investissement de la deuxième génération que Goldhammer avait recruté pour diriger le bureau de Los Angeles. C'était Miner qui avait choisi les motifs d'Extrême-Orient pour décorer les locaux. Il citait d'ailleurs souvent son livre préféré, *L'Art de la guerre* de Sun Tzu. Après avoir briefé tout le monde sur cette histoire d'aéroport, il abordait la question de la concurrence – nous.

« Il y a les larrons habituels, mais l'électron libre, c'est Greenberg Capital. » Ce nom était familier à toutes les personnes présentes. Nous étions de la région et les chemins de Goldhammer et de Greenberg se croisaient souvent.

Le meilleur speaker de chez Goldhammer, Timothy Chance, écoutait calmement. Il nous connaissait et avait passé plusieurs mois à travailler avec nous dans les années 1990. Depuis, nous nous étions pris de bec plusieurs fois. Trois ans plus tôt, lors d'une conférence de financement, nous avons eu un échange houleux qui avait nécessité que l'on nous sépare.

À la fin de la présentation, Chance et Miner échangeaient un regard entendu : ce serait le pitch le plus important de l'année, le pitch sur lequel reposeraient les primes de chacun. En outre, tout le monde dans le secteur saurait qui était le meilleur.

SESSIONS DE STRATÉGIE ET RECHERCHES

La première réunion chez Greenberg Capital était une session de stratégie. Sam Greenberg, Rob McFarlen et moi-même nous

sommes retrouvés dans une salle de réunion pour distribuer les différents rôles et responsabilités. Le pitch était un risque que nous prenions tous – les frais juridiques allaient nous coûter 40 000 dollars à eux seuls. La note totale, en comptant les faux frais, s'élèverait à 100 000 dollars.

Avec McFarlen, nous nous sommes lancés dans la tâche ardue de chiffrer le deal. McFarlen était analyste quantitatif, il connaissait les types de modèles financiers requis.

Mon rôle à moi, c'était de synthétiser le projet, de lui donner une vue d'ensemble et un scénario qui tenait la route. Et je serais en charge de faire la présentation.

Greenberg paierait les factures et superviserait l'ensemble.

Quelques heures plus tard, nous avons pris une pause pour déjeuner et avons commencé à discuter de Goldhammer.

« Je me demande si Timothy Chance sera dans le coup, a dit Greenberg.

— J'espère, ai-je répondu. Il est leur meilleur atout et je sais comment il fonctionne.

— Et toi, Rob, tu en penses quoi ? a demandé Greenberg. »

McFarlen avait un conflit d'intérêts parce qu'il travaillait parfois pour Goldhammer en freelance. Il a haussé les épaules :

« Mon boulot à moi, c'est les chiffres. Pas de prendre parti pour qui que ce soit.

— Vas-y, tu peux le dire, ai-je insisté.

— Timothy, c'est ce qu'il se fait de mieux. Il maîtrise son sujet sur le bout des doigts. Mais je suis sûr que tu es bon aussi. »

Greenberg m'a regardé faire la grimace. Il avait l'air satisfait. Je lui avais appris la maîtrise du cadre et voilà qu'il l'utilisait contre moi. Sympa. C'était du Greenberg tout craché. Avec lui, le jeu ne prenait jamais fin et les gens qui travaillaient avec lui devaient dépasser leurs limites.

« Tu sais ce que j'en pense, ai-je repris. Si Timothy est dans le coup, ça ne nous facilitera pas la tâche : il est doué. »

La structure financière du deal progressait. Nous avons fait des recherches sur des deals similaires dans le monde entier et pensions que la stratégie financière que nous avons mise en place était pertinente : elle s'appuyait sur des antécédents solides.

Nous avons également reçu confirmation que Timothy Chance ferait le pitch pour Goldhammer. Cela m'a donné l'adrénaline qu'il me fallait pour enchaîner les heures jusqu'au beau milieu de la nuit pour préparer le pitch.

Au fil des ans, j'avais été obnubilé par l'élaboration d'une méthode pour présenter et conclure des transactions – à en devenir fou. J'avais développé le concept de « neurofinance », lu attentivement des revues universitaires, des interviews de professeurs et de chercheurs, et même procédé à quelques expériences maison avec des cadres, juste pour jauger les réactions des gens à diverses façons de pitcher. Mais toutes ces recherches (et les 10 000 heures que j'y avais consacrées) ne serviraient à personne si la méthode s'avérait inefficace. Et il apparaissait clairement qu'un pitch à 1 milliard pour un aéroport constituerait le test ultime de tout ce que j'avais appris ainsi que, si Greenberg Capital l'emportait, la confirmation définitive de la validité de cette méthode.

La mi-janvier

Le rythme de travail quotidien, les journées rythmées par les cases cochées sur la to-do list, le train-train des calculs incessants... tout cela me donnait un sentiment d'utilité, un but, ainsi qu'un sursaut quotidien d'exaltation. Je ne l'avais pas dit à Greenberg, mais je m'ennuyais, dans le désert. Oui, le sable chaud c'est agréable sous les orteils, mais si vous aimez l'adrénaline, il n'y a rien de tel qu'un deal à pitcher en direct.

McFarlen était venu chez moi pour discuter des derniers chiffres qu'il avait sortis, et je lui expliquais cela, justement – l'excitation liée au deal. « Dans un sens, c'est très similaire à ce que faisaient les

gladiateurs, racontais-je. Il faut tuer ou être tué. Et si tu ne t'en sors pas, si tu tombes, les spectateurs (les gens à qui tu fais un pitch) éprouvent souvent une joie perverse. »

McFarlen hochait la tête. Je lui offrais toujours des métaphores créatives et vivantes, mais il n'avait pas l'esprit conçu pour y prêter vraiment attention. C'était un introverti qui ne sortait de son mutisme que pour défendre ses analyses financières. C'était un homme à chiffres avec une personnalité discrète.

« C'est qui, chez Goldhammer, qui s'occupe des chiffres ? Tu le sais ? lui ai-je demandé.

— Ils ont pris quelqu'un de chez eux. Brandon Caldwell, a répondu McFarlen.

— Il sait faire ce que tu sais faire ?

— Ce que je sais faire ?

— Tu fais de la magie avec le tout-venant.

— Non, a dit posément McFarlen. Caldwell ne fait pas... ce que je sais faire. Pas avec ce genre de délais. »

J'avais réussi à pousser McFarlen au maximum de ce dont il était capable en matière de fanfaronnade.

Avec McFarlen et moi, Greenberg avait aligné deux professionnels très talentueux. Mais lui n'avait rien à nous envier non plus. C'était un crack des mathématiques et, quand je débutais, je voyais Greenberg comme mon mentor dans l'art du pitch. Cette petite équipe avait donc les compétences et l'expérience. Il fallait juste que nous trouvions le moyen de surmonter de nombreuses difficultés pour remporter le deal de l'aéroport.

Le client

Simon Jeffries était notre cible. Il avait travaillé pendant des années pour tout mettre en place. Jeffries et Greenberg se connaissaient depuis plus de dix ans et, de temps en temps, ils se croisaient dans

les milieux du développement. Jeffries avait le statut d'alpha. C'était lui qui allait entendre nos pitches (celui de Greenberg et celui de Goldhammer) et décider qui obtiendrait le contrat autorisant la levée d'1 milliard de dollars pour l'aéroport.

Chance était sans doute en train de faire de nombreuses recherches sur Jeffries. Moi, non. Je ne jugeais pas utile d'établir un soi-disant lien profond, une connexion personnelle avec mon auditoire.

Ma recherche m'avait appris que les conversations badines qui précèdent souvent le pitch ne servent à rien. Les gens qui prennent des décisions à 1 million ou 1 milliard de dollars se moquent que vous jouiez au golf ou que vous ayez eu du mal à trouver une place de stationnement.

Ça, je l'avais appris assez tôt et j'avais évité le piège du lien profond dans lequel tombent tant de mes concurrents. Je me concentrais plutôt sur un seul thème, un seul scénario. Une aventure humaine captivante.

Sur le papier, le JetPark Airport était une pure merveille. Un architecte réputé avait conçu une métropole de 40 hectares tout autour de la célèbre piste Davis Field qui s'étend sur deux kilomètres. Le plan comprenait des restaurants, des zones commerciales et toutes les infrastructures nécessaires. La plupart des bâtiments – que nous n'avons qu'en reproduction – seraient des monolithes de verre et d'acier à multiples étages. Aucun détail n'avait été laissé de côté.

La refonte de l'aéroport était censée aider tout le sud de la Californie à amortir une augmentation drastique du trafic aérien (on attendait 30 millions de passagers au départ du seul aéroport de LAX pour 2010). L'aéroport accueillerait aussi des avions plus petits et proposerait des bureaux premium pour des entreprises évoluant dans le domaine de l'aviation. En résumé, l'aéroport devait créer 10 000 emplois et avoir un impact économique de 2,2 milliards de dollars.

La levée de fonds serait donc un travail sérieux et compliqué. La région avait besoin de ce nouvel aéroport. Celui-ci avait besoin

d'argent. Et Greenberg et Goldhammer avaient tous deux besoin de gagner.

J-9 avant le pitch

McFarlen passait seize heures par jour à reconfigurer la structure du deal. Ce jour-là, je travaillais avec un designer graphique pour créer les visuels dont je me servais pendant le pitch. Il me fallait quelque chose qui claque vraiment et qui marque les esprits.

Je travaillais aussi sur les éléments de « l'histoire ». J'avais des amis scénaristes à Hollywood et ils m'avaient bien fait entrer dans le crâne que tout pitch nécessite une histoire à raconter.

« Il doit y avoir une intrigue, une accroche, ai-je dit à McFarlen. Si le requin des *Dents de la mer* avait eu un capteur GPS et que l'on avait connu sa position à chaque instant, alors il n'y aurait pas eu la moindre intrigue, et l'histoire n'aurait pas été intéressante. »

Je remodelais la campagne tout entière pour y intégrer un élément humain. Les deals se font parfois exclusivement sur les chiffres – mais pas cette fois. Cette fois, c'était une histoire humaine.

McFarlen a hoché la tête et s'en est retourné à ses chiffres et ses calculs.

Le jour J

Le jour du pitch, à 14 h 52, j'ai vu Tim Chance entrer dans le bâtiment, quelques pas devant moi. Dans le hall, je me suis repassé le pitch dans ma tête. Mon plan, c'était de me concentrer sur l'aspect hollywoodien de cette histoire, de parler des gens que j'avais rencontrés à Spring Hill, la localité sur laquelle se trouvait l'aéroport. J'étais certain que ni Tim Chance ni personne dans son équipe n'avait mis les pieds là-bas. En marchant vers l'ascenseur qui me conduirait jusqu'au 12^e étage, j'avais confiance en la stratégie que j'avais élaborée pour mon pitch. La structure financière était solide et Greenberg Capital avait un joli palmarès sur lequel s'appuyer, mais

l'histoire que j'avais concoctée avait quelque chose de plus. Un angle humain captivant.

Les bureaux de Simon Jeffries occupent 300 m² de locaux premium en plein cœur de Los Angeles. Je me suis approché du stand d'accueil et j'ai vu Chance en train de rédiger un SMS. Nos regards se sont croisés, j'ai levé un sourcil – pour le saluer – et je me suis tourné vers la réceptionniste.

« L'équipe Greenberg est arrivée, ai-je annoncé en souriant.

— Bien, vous pouvez vous asseoir, a-t-elle répondu. »

Six chaises avaient été disposées dans ce lobby-piège-à-bêta. Plutôt que d'aller m'asseoir, j'ai essayé de provoquer un peu Timothy Chance (« Tu écris au siège pour un conseil de dernière minute ? ») mais il n'était pas d'humeur loquace. Il savait que je jouais avec la maîtrise du cadre. Sa réponse, quelle qu'elle soit, serait cadrée, décadrée, recadrée et retournée.

« Bonne chance », m'a-t-il répondu avant de se replonger dans son iPhone.

Jeffries a fini par pénétrer dans le hall d'accueil et nous a serrés la main, à Chance et à moi. « Messieurs, par ici, » a-t-il dit.

Il nous a conduit dans un long couloir jusqu'à une salle de réunion. « Asseyez-vous. » Avec Chance, nous avons échangé un regard gêné.

Jeffries est sorti de la pièce et dès qu'il fut assez éloigné, Chance m'a dit : « On ne fait pas le pitch en privé ? C'est une blague ? »

Parfait.

« Ça arrive tout le temps, lui ai-je répondu. Tu devrais faire plus de pitches pour avoir un peu plus de kilomètres au compteur ».

Ce que Jeffries savait probablement, c'était que s'il écoutait nos pitches tels que nous les avons répétés, il aurait un spectacle tiré à quatre épingles. Or, il voulait savoir à qui il allait accorder sa confiance pour lever 1 milliard de dollars. Il voulait donc voir

comment nous réagirions si les choses ne se passaient pas comme prévu.

Là, un troisième intervenant est entré. Il représentait une entreprise basée à Londres. Il y avait encore plus de concurrence que nous le pensions.

ANATOMIE D'UN PITCH

Il y a deux mois, j'avais commencé à me renseigner sur Goldhammer et je me demandais comment je pourrais prendre l'avantage. Les deux équipes avaient les mêmes informations de base entre les mains. Qu'est-ce qui ferait donc la différence ? C'était une énigme à résoudre dont le vainqueur gagnerait l'opportunité de lever 1 milliard de dollars et d'empocher 25 millions.

Malgré les enjeux, j'avais reprogrammé mon esprit pour voir ce pitch comme n'importe quel autre pour ne pas trop ressentir toute la pression associée et ne rien faire de désespéré le grand jour. Facile à dire, mais difficile à faire. Comment peut-on passer des semaines entières, des mois entiers à travailler sur une grande présentation sans angoisser un peu sur la question ? Il fallait que je retourne mes propres armes contre moi parce que en tant qu'êtres humains, nous sommes tous conçus pour éprouver des émotions lors des rencontres sociales. Ce qui a fonctionné pour moi, ce sont les trois règles pour ne plus jamais avoir l'air d'être aux abois :

- *éliminez vos désirs* : rien ne sert de vouloir des choses. Il faut parfois savoir les laisser venir à soi ;
- *soyez irréprochable en présence d'autrui* : montrez aux gens une chose pour laquelle vous êtes vraiment très bon ;
- *retirez-vous* : au moment crucial, quand les gens s'attendent à vous voir leur courir après, sortez du jeu.

Si je n'étais pas capable d'éliminer mon désir de gagner pendant les préparatifs, alors mon équipe tout entière aurait l'air aux abois et désespérée le jour J. Si je ne pouvais pas faire preuve d'excellence

le jour où j'aurais à pitcher une seule idée simple, alors les concurrents l'emporteraient parce qu'ils avaient une force de frappe plus importante.

Et si je n'avais pas le cran de me retirer au bon moment, je me retrouverais à courir après ce deal – et je le perdrais.

Je savais que c'était devenu un jeu au cours duquel s'enchaîneraient les quatre phases du pitch et qu'il suffirait que je m'amuse à y jouer. À cette fin, le premier objectif de notre équipe était de comprendre l'état d'esprit de Simon Jeffries. Il fallait que j'adapte mon message au cerveau reptilien de Jeffries.

D'abord, il faudrait que je trouve le bon ton. En fait, ce serait une réunion assez formelle. Jeffries traitait depuis plusieurs années avec l'Administration fédérale de l'aviation (FAA). Il faudrait donc plutôt chercher à mettre en sourdine le côté boute-en-train – ces gens n'avaient pas l'habitude des petites blagues en roue libre et d'une trop grande débauche d'énergie. Jeffries travaillait aussi avec l'hôtel de ville, l'État, les agences fédérales, il faudrait donc que j'emploie un ton plutôt respectueux et sérieux. Mais « sérieux » ne veut pas dire « lugubre ». Il était essentiel que je m'amuse avec ce pitch. Si la personne qui fait le pitch ne s'amuse pas un minimum à le faire, tout le monde s'angoisse. Et comme il est impossible de feindre l'amusement, il faudrait que je m'amuse vraiment. Et cela suffirait à éliminer tout désir.

Ensuite, il faudrait que je choisisse le cadre approprié. Or, la concurrence axerait le pitch sur les questions d'argent et de bénéfices. C'était certain qu'ils présenteraient ce deal comme une « opportunité de remporter gros ». C'était ce qu'ils faisaient à tous les coups. Ce que ces gens de Wall Street avaient négligé, c'était que Simon Jeffries n'était pas le dirigeant de n'importe quelle vieille société de développement. Il était à la tête d'une entreprise qui était sur le point de redévelopper l'une des pistes aéroportuaires les plus historiquement importantes du sud de la Californie. Jeffries voudrait être connu comme l'homme qui aura sauvé Davis Field là où d'autres avaient échoué. Ce plan de redéveloppement avait été tenté plusieurs fois par le passé et avait toujours échoué. Jeffries

construirait un aéroport sur 40 hectares d'une terre dont l'histoire remontait aux années 1920. Il ne fallait pas en faire une histoire d'argent. Il fallait en faire quelque chose de plus grand, quelque chose qui touche à la volonté humaine de dominer une situation sociale. C'est comme ça qu'est née ma grande idée pour le pitch. C'était une affaire d'héritage.

Un héritage serait édifié à partir d'un élément de l'histoire américaine et c'était là-dessus qu'il faudrait que je concentre mon pitch. Simon Jeffries voulait que l'on se souvienne de lui comme de quelqu'un qui aurait fait quelque chose d'important. C'était le désir qui sous-tendait son projet, pas la cupidité. Une fois que j'avais compris ça, j'avais fait la partie la plus difficile de mon travail. Tout ce qu'il me restait à faire, c'était adapter mon pitch à ce désir et me poser comme un élément du plan à travers lequel Jeffries assurerait cet héritage qu'il souhaitait laisser derrière lui.

Enfin, il faudrait que j'appuie sur les boutons qui produisent des cognitions chaudes à coups de massue. Les heures passées dans l'avion de Sam Greenberg m'avaient fait forte impression. Les jets, c'est grisant, purement et simplement. C'est de la cognition chaude à l'état pur. Jeffries et son équipe étaient très impliqués dans le secteur de l'aviation. Soit ils possédaient des avions, soit ils travaillaient avec eux. Deux d'entre eux étaient pilotes. Quand on fait une présentation à quelqu'un qui adore les avions, c'est presque trop facile de provoquer des cognitions chaudes : il suffit de leur montrer plein de visuels de jets.

Tout produit dont votre cible pense (consciemment ou inconsciemment) qu'il améliorera son image sociale fera naître le désir dans son cerveau. Montrez au cerveau une chose à laquelle la société accorde de la valeur, et vous ne ferez pas que déclencher un afflux de cognitions chaudes : ce sera l'inondation. La dopamine s'engouffrera dans les régions cérébrales de la récompense et un pic de plaisir naîtra chez votre cible. C'est la même zone du cerveau qui est activée par les drogues récréatives. Quand la plupart des gens pénètrent dans une situation sociale impliquant quelque chose comme une Ferrari, une Rolex, de beaux objets, un Renoir, un Cézanne, un Titien ou un De Kooning, un rottweiler pure race, une

maison de bord de mer ou, dans ce cas précis, un jet privé, leurs cognitions chaudes explosent. Ils anticipent désirs et récompenses, et ça leur fait du bien.

C'est pour cette raison que j'avais prévu de montrer à Jeffries et à son escouade de grands panneaux recouverts. Toutes les trois ou quatre minutes, je retournerais un nouveau panneau figurant une photo de plus en plus belle d'un beau jet au décollage, à l'atterrissage ou en plein virage.

Dans d'autres présentations, quand on parle de dérivées ou d'outils financiers abstraits, il est bien plus difficile d'atteindre visuellement les manettes cognitives du prospect. Mais avec ce deal, le contexte me facilitait les choses.

Je savais que si j'arrivais à atteindre la finale, je me retrouverais opposé à Goldhammer. Ils avaient l'équipe la plus complète, le meilleur palmarès et l'influence la plus importante. L'inventaire de leurs atouts était énorme. Ces dix dernières années, ils nous avaient écrasés à chaque fois que nous avons couru après la même cible. Et il était clair qu'ils allaient essayer de nous discréditer à cause de notre petite taille. Personnellement, j'avais levé 400 millions. Mais ces gars-là faisaient des milliards.

Alors que la présentation commençait à prendre forme, je l'ai articulée autour des quatre phases :

- phase 1 : maîtrise du cadre, saisie du statut, présentation de l'idée générale ;
- phase 2 : exposition des problèmes/solutions et de notre atout clé ;
- phase 3 : proposition du deal ;
- phase 4 : cumul des cadres et cognitions chaudes.

Il y avait un problème plus grave que la simple présence de concurrents. Jeffries et son entourage étaient tous des alphas naturels. Pendant le pitch, ils seraient bruyants, ils prendraient la parole, ils interrompraient. Si je ne prenais pas le pouvoir *via* le statut et le cadre, ces types-là s'en chargeraient. Si, à tout moment,

la cadence de mon pitch ralentissait, ils sauteraient sur l'occasion pour essayer d'asseoir leur statut d'alpha. Ils exigeraient des réponses : « Comment comptez-vous faire ça, précisément ? » ou « Comment arrivez-vous à ces résultats-là ? » ou encore « Combien coûtera ceci ou cela ? ».

Pour les empêcher de se mettre en mode inspecteur, il allait falloir que je joue au jeu du chaud/froid. Cela me permettrait de maintenir chez eux un mouvement constant, soit vers l'arrière en mode défensif, soit vers l'avant, intrigués par mes propos. Ils n'auraient pas le temps de tomber dans une froideur analytique. Ils n'auraient pas la moindre opportunité de casser mon cadre. Ils seraient maintenus dans mon cadre et réagiraient à moi. Il faudrait que je revendique le plus tôt possible une hégémonie situationnelle me permettant de prendre le pouvoir.

Pensées pré-pitch

Voici ce qui tournait en boucle dans mon cerveau lors des derniers instants avant d'entrer en scène :

- je trouve le bon ton, je me pose comme l'alpha, j'annexe le statut et je tire les manettes des cognitions chaudes ;
- je déploie une grande idée pleine d'humanité qui assiéra le thème de « l'héritage à bâtir » ;
- je maintiens l'attention captivée grâce à des visuels qui touchent une corde sensible ;
- je crée des cognitions chaudes. Je fais en sorte que Jeffries et ses acolytes veuillent mon idée avant d'en connaître les détails.

Mon plan, c'était de lancer une conversation à haute température avec les cerveaux reptiliens des personnes présentes. L'objectif était de leur servir un pitch truffé de cognitions chaudes. Je crois fermement que si deux personnes aux compétences égales pitchent la même idée, mais que l'une vise le néocortex tandis que l'autre vise le cerveau reptilien, les résultats seront radicalement différents.

Moi, j'avais adapté mon pitch aux cerveaux reptiliens de mes cibles et j'étais prêt à m'y mettre.

La présentation

Je m'étais préparé pendant plus de deux mois, et là, sous les yeux de Chance, je me suis levé pour m'adresser à Jeffries et à son comité. En parlant lentement, j'ai commencé :

« La responsabilité qui nous échoit aujourd'hui est immense. La décision qu'il faudra prendre à l'issue de cette réunion ne dépendra pas de la sympathie que vous aurez pour tel ou tel candidat, ni des compétences des uns et des autres en matière de finance. Elle dépendra des idées. Qui a les bonnes idées, les idées qui permettront de lever 1 milliard de dollars pour Davis Field ? D'autres s'y sont essayés auparavant et ont échoué, donc ce n'est pas au meilleur homme de triompher ni à la meilleure entreprise. Ce sont les meilleures idées qui doivent triompher aujourd'hui. Cette piste a été utilisée par les États-Unis d'Amérique pendant la Seconde Guerre mondiale, hébergé des escadrons de bombardiers B-17 et d'autres avions de combat qui ont servi lors de la bataille du Pacifique. Aujourd'hui, nous ne parlons pas de la construction d'un centre commercial ou d'un motel. C'est un aéroport que nous construisons, et qui plus est sur une terre consacrée. Il faut faire les choses bien. »

Il était crucial que je pose le bon cadre dès le départ. Comme Goldhammer allait clairement commencer par parler de sa propre taille, de son expérience et de son palmarès, il fallait que je choisisse un cadre qui minimiserait leurs forces et que je déplace le curseur sur les nôtres. C'est pour cette raison que j'ai choisi un « cadre-meilleure-idée ». En d'autres termes, je disais à mes cibles qu'elles feraient mieux de se désintéresser de la taille et de la puissance financière des candidats pour se focaliser plutôt sur la qualité des idées. Nous ne pouvions pas concurrencer les autres sur la taille et la puissance, mais si je déplaçais le cadre sur les idées, et

si mon cadre était plus fort que celui de Goldhammer, alors nous avions une chance de l'emporter.

J'avais aussi fait monter la tension d'un cran et injecté une bonne dose de noradrénaline dans les cerveaux en parlant de « terre sacrée ». Ce que je disais, en substance, c'était qu'un ratage serait lourd de conséquences.

Si mon ton était le bon, alors j'avais mis en place un cadre fort. Il fallait ensuite que je recadre mes concurrents : « Nous sommes honorés de nous trouver en compétition face à deux grandes sociétés. Je sais que chacune d'elles pourrait vous être d'une grande utilité car elles ont l'une comme l'autre des équipes fournies, plusieurs antennes géographiques, des légions de jeunes chercheurs pleins d'énergie et les analystes les mieux payés du monde. Je sais aussi que quand elles travaillent à une présentation, elles ne lésinent jamais sur les moyens. »

C'était ma façon de dire que Goldhammer et le groupe londonien étaient de très grandes entreprises, bouffies de personnel et de collaborateurs trop inexpérimentés. Avec cette déclaration, j'avais recadré mes concurrents : ils étaient en surnombre, trop jeunes, obnubilés par leur bonus et trop lourds en tous points. Cela correspondait à l'image qui collait aux banques de Wall Street dans les médias et ce serait une idée facile à sous-entendre. Je savais que Tim Chance, de chez Goldhammer, aurait à investir une bonne partie de son temps précieux à faire sortir son entreprise de ce cadre que j'avais posé sur elle. Chance a compris ce que je venais de faire, son air renfrogné en témoignait parfaitement. Les choses commençaient bien pour nous.

« Simon, la majeure partie des gens que vous avez rencontrés ces trois derniers mois vous ont répété que le marché est à plat, que ça fait un bon moment qu'il ne se passe rien. Mais si vous remettez en cause la façon de penser de ces gens-là, vous pouvez commencer à voir ce marché d'un œil nouveau. Je m'explique. Chez Greenberg, nous suivons de près trois forces majeures des marchés. Il se trouve qu'elles viennent à elles trois d'ouvrir une fenêtre d'une importance cruciale par laquelle nous pouvons passer si nous choisissons le

bon timing. D'après nous, cette fenêtre ne restera pas ouverte bien longtemps, mais si nous agissons maintenant, nous pouvons aller vous chercher ce milliard de dollars plus vite que toutes les transactions en cours. Voici notre analyse des mouvements du marché :

- *les facteurs sociaux* : tout le monde en a assez des banquiers d'investissement qui s'engraissent sur des deals sans se mouiller. Il faut donc que nous soyons plus transparents sur nos honoraires ;
- *les facteurs économiques* : pour les deals transparents dans lesquels les banquiers et les consultants sont prêts à prendre des risques aux côtés des investisseurs, il y a un surplus d'argent à investir à l'heure qu'il est. Cinq milliards et demi de plus qu'au dernier trimestre ;
- *les facteurs technologiques* : si nous nous mettons à l'écologie et que nous obtenons la certification LEED des bâtiments durables pour nos constructions, je connais une agence gouvernementale qui nous obtiendra une réduction d'impôts de 10 %.

« Je sais que c'est nouveau pour vous, mais c'est dans ce sens-là que les marchés évoluent, et ces trois forces comptent beaucoup dans notre stratégie. Encore une fois, c'est une petite fenêtre. Et si nous nous retrouvons à lutter contre ces forces-là, nous aurons du mal à nous en sortir. Tandis que si nous prenons le train en marche, nous serons parmi les quelques rares privilégiés qui auront su en profiter. »

C'étaient les trois forces que j'avais isolées depuis longtemps. C'était simple et clair. Je n'allais pas commencer à vendre et à promouvoir l'idée avant d'avoir fini de poser le cadre. Ç'aurait été une erreur. En procédant de cette façon, je montrais à mes cibles la direction dans laquelle s'engageait le marché. Cette approche fonctionnerait car l'esprit n'est pas une simple caméra. C'est une machine conçue pour observer le mouvement et prédire ce qui va se passer ensuite. J'ai poursuivi :

« Avant d'entrer dans les détails de mon plan, il faut bien intégrer un élément clé de la situation, qui nous est immédiatement apparu. Ce projet est plus que quelques travaux de rénovation dans un aéroport. C'est plus qu'une nouvelle inauguration d'aérodrome. C'est un héritage que vous laisserez derrière vous. Vous rentrerez dans l'Histoire, on se souviendra de vos noms, et les générations à venir vous jugeront sur ce que vous aurez accompli. »

J'avais lancé un défi à mon auditoire. En procédant de cette façon, j'avais provoqué une poussée simultanée de dopamine et de noradrénaline. En d'autres termes, ils ressentaient les sentiments conjoints de désir et de tension.

« Simon, Jeff, Jim [je m'adressais aux personnes du comité par leur prénom], je sais que vous avez besoin de trouver des investisseurs pour cet aéroport aussi vite que possible et je mesure combien il est difficile de remettre en question les pratiques reconnues dans les moments délicats. Mais aujourd'hui, nous allons vous demander de remettre en question ces mêmes pratiques parce que les façons de faire "habituelles" s'avèrent inadéquates et/ou à côté de la plaque. Il existe trop de deals similaires, quasiment identiques sur ce marché. Aujourd'hui, à moins de vous démarquer de tous les autres dans votre approche, vous allez perdre du temps et de l'argent. C'est pour cette raison-là que notre stratégie diffère de toutes les autres, comme vous allez le voir. »

J'ai retourné quelques grandes pancartes sur lesquelles on avait imprimé en gros le logotype et la *baseline*, avant de poursuivre :

« Le slogan que nous avons choisi est : "Investir dans l'héritage américain".

« Notre plan est de proposer aux investisseurs un important retour sur investissement, mais aussi l'opportunité de faire partie d'une histoire incroyable. À la différence des autres candidats ici présents, qui serviront aux investisseurs potentiels les graphiques habituels de comptes de résultats, nous leur raconterons l'histoire merveilleuse d'un aéroport pétri d'histoire.

« La notion “d’héritage américain”, associée à notre plan financier, fonctionnera bien mieux. Notre approche permettra de lever 1 milliard de dollars plus facilement et plus vite. Elle offre l’équilibre parfait entre rapidité d’exécution et certitude d’arriver à nos fins. Nous allons viser haut, devenir littéralement des héros en protégeant – plutôt que de détruire – un élément de l’histoire de l’aviation, tout en levant 1 milliard de dollars. »

C’était un modèle classique de présentation de la grande idée. Pourquoi était-il pertinent d’y avoir recours dans le cas présent ? Plusieurs faits établis sur le fonctionnement du cerveau et la prise de décision ont été pris en compte. D’abord, le principe de fonctionnement cérébral le plus basique est le suivant : la décision de vouloir quelque chose n’est pas consciente. Ensuite, l’opportunité d’obtenir une récompense sociale, comme l’accès au statut de « héros », est encore plus attirante que la perspective de gagner de l’argent. Enfin, vous pouvez inonder le cerveau de votre cible de dopamine en vous focalisant sur trois idées : l’idée de récompense sociale, l’idée de devenir un « héros » et l’idée de gagner plein d’argent. L’objectif : susciter le désir.

À cette étape de mon pitch, j’avais servi aux cerveaux reptiliens en face de moi le bon cocktail de dopamine (désir) et de noradrénaline (tension), et j’étais libre de m’atteler aux trucs ennuyeux : les chiffres.

En créant un cadre qui focalisait l’attention des cibles sur ce qui faisait notre force, je creusais l’écart entre nous et Goldhammer. La différence crée de la nouveauté. Et ça pousse à plein régime les pompes à dopamine que nous avons dans la tête. Les pitches traditionnels commencent souvent par : « Nous avons travaillé dur pour élaborer ce plan hors du commun... »

Mon approche à moi se déroule en deux temps : deux pas en arrière, puis trois pas en avant. Je commence par « Les choses ont changé sur le marché [l’approche habituelle ne fonctionnera pas] », et finis par : « Il existe une meilleure approche, une approche différente » et « C’est parce qu’il ne s’agit pas seulement de chiffres purs et durs. Il s’agit d’une histoire humaine ».

Les autres groupes feraient sans doute précisément ce qu'il ne faut pas faire : passer un temps fou à polir leur merveilleux CV. Ils utiliseraient tous le même angle d'approche, seuls les détails varieraient sensiblement. Ils auraient recours à tous les clichés, se poseraient comme des « firmes clés-en-main » qui satisfont tous les besoins de leurs clients et leur fournissent « les plus hauts niveaux d'intégrité, de service et d'efficacité ». Il n'y a rien à gagner avec cette approche éculée et inutile, alors pourquoi perdre autant de temps à la déployer ? Vos interlocuteurs ne partent-ils pas du principe que c'est ce que vous êtes là pour leur offrir, un service de qualité ?

Pendant les cinq minutes suivantes, j'ai donné un peu plus de détails sur les budgets et les délais que je proposais. Si je n'étais pas capable de pitcher mon plan en cinq minutes, alors les deux mois que je venais de passer à travailler dessus auraient été une grande perte de temps et d'argent.

Quand je préparais ce pitch, la difficulté était de savoir ce que je pouvais retrancher de ma présentation sans défaire l'idée de sa richesse et de sa complexité. Je m'étais dit que j'aurais plus de chances si c'étaient des détails froids et purement factuels que je supprimais – le genre de détails qui font passer vos interlocuteurs en mode analytique.

La durée du pitch était aussi d'une importance cruciale. Pendant une répétition faite un mois plus tôt, le pitch avait duré plus de cinquante-cinq minutes. Trop long. Alors j'ai commencé à trancher dans le vif. J'ai pris trois minutes par-ci, deux minutes par-là, etc. À chaque nouvelle répétition, je supprimais des détails qui n'éveillaient pas particulièrement la curiosité et ne suscitaient pas de cognitions chaudes. Une semaine avant le jour J, j'en étais encore à essayer par tous les moyens de rendre cette idée encore plus désirable en ôtant du pitch des détails susceptibles de détourner l'attention de mes prospects tout en conservant le message principal.

J'avais donc cinq minutes à consacrer au budget et aux détails financiers. C'était la partie la plus froide du pitch. Bientôt, je poserais mes quatre cadres à cognitions chaudes (le cumul des cadres), ce

qui ferait monter un peu la pression. Mais d'abord, un petit coup de chaud/froid.

« Est-ce que c'est un projet audacieux ? Disons que l'on pourrait débattre pendant des heures pour savoir si mes chiffres sont 5 % trop hauts ou 3 % trop bas, mais une chose est certaine : l'idée elle-même est audacieuse. Et nous pensons que l'audace est importante. Si vous n'aimez pas les projets audacieux, alors il y a de grandes chances pour que nous ne soyons pas faits pour travailler ensemble : mon équipe irait vite, en mode entrepreneurial, tandis que vous réagiriez comme une grosse corporation – lentement et méthodiquement. C'est tout à fait possible, en fait. Notre plan est bon, mais peut-être que nous ne sommes pas faits pour nous associer. »

C'était la partie froide classique de la méthode chaud/froid, qui met votre cible au défi et amplifie les tensions. Il était temps de lâcher un peu de lest. J'avais fort à faire à cet instant. Je m'appuyais sur des recherches et des techniques que je développais depuis plus de dix ans. Quelle que soit la délicatesse dont je pouvais faire preuve, cette partie du pitch restait une forme technique de vente : j'essayais de faire en sorte que les cibles me choisissent – j'essayais de prendre le contrôle. Pour mes cibles, c'était une forme de stress et d'intimidation douce. Et les humains se comportent de façon différente quand ils subissent ce genre de pression.

Le coup de chaleur que vous assènerez ensuite rééquilibrera les choses et redonnera aux cibles l'opportunité de prendre une décision sans pression.

Comme le cerveau humain évolue depuis des milliers d'années en réponse aux facteurs de stress, les êtres humains sont à chaque instant sensibles à la manière dont les interactions sociales menacent leur liberté de choix. C'est l'une des théories auxquelles je reviens le plus souvent : si l'humain perçoit que vous le défaites de sa liberté de choix, même presque imperceptiblement, une réponse combat/fuite se déclenche.

Après avoir signifié au cerveau reptilien qu'il ne se trouvait pas acculé, dos au mur, il était temps d'achever ce motif chaud/froid –

ou, en l'occurrence, froid/chaud : « Mais encore une fois, si ça fonctionne entre nous, nos forces s'uniront pour donner quelque chose de grandiose. Imaginez : votre expérience passionnée pour l'aviation associée à notre stratégie et notre savoir-faire en matière de finance. Ça nous donnerait presque un superpouvoir : quand on ciblera un investisseur potentiel, c'est lui qui nous courra après, et comme un fou ! »

Là, je suis revenu à l'idée de statut. Notre cerveau est constamment en train d'évaluer comment les interactions sociales améliorent ou font baisser notre statut social. Cependant, à ce moment-là, tous nos concurrents avaient un statut global plus élevé que le nôtre. Nous ne pouvions rien contre le fait qu'ils disposaient de davantage de ressources, de notoriété et de pouvoir – les trois unités de mesure du statut. J'avais besoin de l'hégémonie situationnelle, et fissa.

« Écoutez, en toute honnêteté, on adore ce projet. »

J'ai commencé à retourner de lourds panneaux que j'avais disposés partout dans la pièce. C'étaient de gros panneaux, physiques, vrais, qui faisaient presque deux centimètres d'épaisseur. Un slide PowerPoint, ça disparaît en un clic. Mes panneaux dureraient dans le temps. Cela apportait un sentiment de réalité très concrète au pitch tout entier.

« Et je sais à quel point il est difficile de ne choisir ni Goldhammer ni l'équipe londonienne, qui sont avec nous à cet instant même. Qu'est-ce qui fait leur force ? Y a-t-il quoi que ce soit qui ne soit pas à leur portée, avec toute l'énergie de leur jeunesse et ces costumes sur mesure ? Il y a cependant une question que j'ai envie de leur poser : que connaissent-ils du club de football amateur de Spring Hill ? »

C'était un élément nouveau qui allait maintenir l'attention de mon auditoire au beau fixe. Mais c'était risqué, car quand on fait une digression, il vaut mieux qu'elle soit bonne.

« J'ai mes raisons de poser cette question parce que l'histoire de David Field et des échecs de nos prédécesseurs restera incomplète tant que vous n'aurez pas rencontré Joe Ramirez. »

J'avais vraiment rencontré un mécanicien du nom de Joe Ramirez alors que je faisais des recherches pour ce pitch. Il était grand, avait les cheveux en bataille et une barbichette qui grisonnait prématurément. Il est entré dans la pièce à grands pas, endimanché comme s'il allait à la messe. Je vous laisse imaginer l'entrée d'un mécanicien au beau milieu d'une pièce où l'on pitch pour 1 milliard de dollars. Personne ne s'attendait à cela. En tout état de cause, il n'était pas là pour expliquer un plan de financement ou la gestion du trafic aérien. Je l'ai encouragé à prendre son temps et à laisser parler son cœur.

L'heure tournait, mais ce moment était trop important et riche pour être précipité. Joe s'est placé devant le pupitre et a sorti de sa poche une feuille de brouillon. Il a lu tout haut ce petit discours qu'il avait soigneusement préparé :

« J'ai grandi à Spring Hill. C'est chez moi et ce, depuis que mon père a quitté Dallas, au Texas, pour venir s'y installer. Quand j'étais gamin, il n'y avait pas grand-chose à faire. Il n'y avait pas de centres commerciaux, pas de cinémas, pas de skate parks. Mais nous avions un terrain de football américain. C'était à l'aéroport, ici [il a montré du doigt un lieu sur la carte le long de la piste]. Tous les samedis et dimanches, nous venions là jouer au football. Deux ou trois matches à chaque fois. C'était un endroit facile d'accès pour tout le monde, et c'est là qu'ont eu lieu certains de mes meilleurs souvenirs d'enfance. Mais en 1997, sans que personne ne sache pourquoi, la municipalité a goudronné le terrain. Depuis ce jour, c'est devenu une aire de stationnement où personne ne se gare jamais. S'il y a quoi que ce soit que vous puissiez faire... »

On voyait parfaitement l'émotion s'afficher sur le visage de Joe. Et vous aussi, vous auriez été touché par son discours, sauf si vous êtes un robot ou un extraterrestre. Quand Joe a dit que la municipalité avait transformé son terrain en parking, l'atmosphère était nouée dans la pièce.

Les états émotionnels intenses créent des souvenirs forts. Où étiez-vous quand telle ou telle personne célèbre est décédée ? On se rappelle facilement ces choses-là. Les zones du cerveau qui

stockent les souvenirs ont besoin de faire le tri entre les expériences les plus importantes et les autres. Même s'il est compliqué de définir l'émotion, il est facile de montrer ses effets sur la cognition et sur la prise de décision. Les émotions nous permettent d'encoder les choses auxquelles nous attribuons de la valeur et de relier entre eux les événements que nous nous rappelons. S'il est vrai que l'intensité émotionnelle amplifie l'attention, permet l'encodage de nombreux détails et ouvre la porte au désir, alors je n'aurai pas de meilleure opportunité de susciter ledit désir chez mes interlocuteurs.

J'ai remercié Ramirez et j'ai repris ma place au pupitre avant de poursuivre : « Mes amis, nous pouvons effectivement passer des journées à examiner les chiffres : 24 % de ceci, 15 % de cela, 100 millions pour les panneaux solaires, 100 millions pour la construction d'un terminal... Un milliard de dollars. Ce ne sont que des nombres. Nous avons tous pensé cet aéroport comme une transaction financière pure et dure. Comme si c'était une piste de deux kilomètres perdue dans les confins de l'espace intersidéral. Ce dont je me suis rendu compte il y a une trentaine de jours, c'est que dans notre désir de concevoir, de construire et de tirer profit de cet aéroport, nous avons oublié qu'il n'est pas perdu dans l'espace, que nous ne sommes plus en 1948 et que cette piste n'est plus au milieu de nulle part. Il y a cinquante ans, Spring Hill était peuplée de quelque 1 000 habitants, et de beaucoup plus de lièvres, sans doute. Aujourd'hui, 115 000 personnes y vivent. Réfléchissez-y. Dans cette pièce, aujourd'hui, à 80 kilomètres de ce site, nous sommes en train de décider ce qu'il adviendra de 400 hectares d'un terrain autour duquel vivent des gens, une communauté. »

Là, j'ai mis en place un cadre-morale. Les autres concurrents allaient avoir du mal à trouver d'autres valeurs pour rivaliser avec la volonté de protéger une communauté de plus de 100 000 âmes. Ce cadre est si basique, si intimement lié au fonctionnement de l'animal social qu'est l'humain, qu'il était impératif de le déployer. C'était le bon moment. Ensuite, j'ai posé mon cadre-temps.

« Il me reste cinq minutes pour finir, donc je n'ai pas le temps de vous présenter les 37 autres amis que j'ai et qui vivent à Spring Hill. Voyez-vous, j'y ai vécu ces dernières semaines, dans un petit hôtel

sympa à l'angle de Main Street et de la 19^e. J'ai fait une partie de football sur un terrain vague en périphérie. C'est là que j'ai rencontré Joe. Je suis bien placé pour vous dire que c'est une communauté extraordinaire qui nous soutiendra si nous jouons franc jeu et que nous la soutenons nous aussi. »

L'émotion dans la pièce était intense. Simon Jeffries ne pouvait plus garder le silence. Il était assis sur le bord de son siège, penché en avant pour me demander : « Vous avez vécu là-bas ? Vous connaissez tous ces gens ? » Ce pitch très formel était en train de devenir une conversation décontractée. « C'est vos amis ? Et vous connaissez leurs noms ? »

« J'ai une bonne mémoire des noms, ai-je répondu. Et tous ces gens avaient quelque chose d'important à m'apprendre sur ce projet. C'est pour cette raison que notre plan comporte un stade, pour rendre à Joe et à sa communauté le terrain de foot qu'il aimait tant quand il était enfant. Nous voulons aussi ajouter une école d'aviation. Avec 1 milliard de dollars, nous pouvons nous le permettre. Nous la financerons nous-mêmes. En voici les plans. »

J'ai retourné un autre panneau. Ce pitch était en train de prendre la forme d'un jeu télévisé.

« Vous êtes certain de vouloir vous engager là-dessus ? m'a demandé Jeffries.

— Comment pourrait-on ne serait-ce qu'envisager de ne pas le faire ? ai-je répondu. On ne peut pas seulement extraire de la valeur d'une communauté. Il faut en réinjecter ensuite. »

Selon les principes clés du statut contextuel, j'ai fait un peu de redistribution de pouvoir sur les autres participants : « Les plans de l'aire de stationnement avec restauration de l'ancien terrain de football sont prêts. Ils ne sont pas qu'une vague idée perdue dans ma théorie. Ce sont de véritables plans. Nous avons renseigné les spécifications techniques, et je veux qu'elles s'intègrent dans n'importe quel plan que l'on décide d'adopter. Il y a cinq minutes, nous avons envoyé ces plans par e-mail à toutes les personnes présentes dans cette pièce. Quoi qu'il arrive, que vous nous

choisissiez ou que vous choisissiez quelqu'un d'autre, nous voulons que le terrain de football soit réhabilité. »

J'ai retourné les derniers panneaux avec leurs magnifiques visuels représentant des enfants qui jouent au football avec de fiers membres de cette communauté, bras grands ouverts comme pour une accolade et, au-dessus de leur tête, dans un ciel radieux, des avions qui volaient. C'étaient des visuels qui représentaient l'idée générale. Ils étaient là pour déclencher un feu d'artifice de cognitions chaudes. Pour conclure, j'allais tous les réunir : cadre-temps, cadre-récompense, cadre-intrigue, cadre-morale, chaud/froid, désir, tension. J'ai lancé le bouquet final :

« Mes amis, pire que l'idée que vous détestez, il y a l'idée que vous vous contentez de vaguement apprécier. Quand on apprécie une idée, on n'est pas encore vraiment sûre d'elle. Imaginez épouser quelqu'un que vous appréciez seulement. Ça jetterait un froid, pas vrai ? Si j'étais assis là, à vos côtés, qu'est-ce qui me semblerait important ? Je me dirais peut-être que si cette idée d'un "héritage américain" ne nous convient pas, nous n'avons qu'à décliner la proposition de cette boîte.

« Et ça ne me pose pas de problème, ce serait la chose à faire. De la même manière, si vous nous "appréciez" seulement, alors vous devez absolument continuer l'aventure sans nous. Même chose, aucun problème en ce qui me concerne. Parce qu'il nous serait impossible de travailler avec vous si vous n'adoriez pas notre belle idée autant que nous. Car nous, nous y croyons à cette idée. Oui, à ce point-là.

« À cet instant même, la peinture du terminal de Davis Field se craquelle, le vieux pont d'observation rouille et un terrain de jeux a été goudronné. À peu près tout, dans l'aéroport municipal Davis Field, montre des signes de décrépitude et de négligence. C'est un lieu qui, selon toute vraisemblance, a été laissé à l'abandon.

« Une telle idée est impensable. La bataille du Pacifique a été menée depuis ce terrain-là. Des escadrons de bombardiers ont décollé et atterri sur cet asphalte par milliers. Des hommes ont décollé de cette piste pour se battre pour notre pays, et pour

certain, ça aura été à cet endroit qu'ils auront foulé le sol américain pour la dernière fois.

« Si vous aimez, véritablement, l'idée d'un héritage américain et que vous voulez que les enfants de Joe Ramirez puissent jouer sur cette terre-là, si vous voulez être connus comme les capitalistes qui ont édifié un héritage qui perdurera à travers les âges, alors nous sommes l'équipe que vous devez choisir aujourd'hui parce que nous savons mieux que quiconque comment y parvenir. Mais nous n'allons pas le faire pour vous. Il faudra que nous le fassions avec vous, ensemble. Quand vous sentez que c'est le bon moment, je vous invite à venir dans nos locaux pour discuter de la manière dont nous allons procéder pour mener à bien ce projet. »

Le cadre-récompense se résume à une seule chose : le retrait. À un instant crucial, quand le comité s'attendait à me voir lui faire la cour, je me suis retiré.

Je me suis rappelé cette phrase écrite autrefois dans les manuels d'instruction de l'US Air Force : « On déconseille généralement de vous éjecter immédiatement au-dessus d'un territoire que vous venez de bombarder. » Si j'écoutais ce conseil à la lettre, il était temps que je m'en aille.

Au fil des nombreuses présentations que j'ai faites, j'ai découvert que les gens ne font pas ce qu'on leur dit de faire. Ils doivent avoir l'impression d'être parfaitement libres de leurs décisions. Ils ne sauront même pas quoi faire, à moins que vous n'ayez créé des émotions primaires basiques et inévitables auxquelles ils pourront réagir. Votre pitch ne restera pas gravé dans leurs mémoires sans de puissants afflux de dopamine et de noradrénaline, qui provoqueront désir et tension.

À cet instant, tout le monde s'est rendu compte que la petite société Greenberg, avec ses six employés et ses sept consultants, avait une chance de l'emporter contre des acteurs majeurs de la finance. J'avais conçu *ex nihilo* un pitch qui fonctionnait sur un marché où plus rien ne fonctionnait. C'est là que j'ai compris que ces vingt minutes étaient en fait les plus excitantes de ma carrière.

LA CONCURRENCE CONTRE-ATTAQUE

C'était au tour de Tim Chance de prendre la parole et, comme prévu, sa présentation était tirée à quatre épingles, prévisible, et l'on sentait bien qu'il l'avait maintes fois répétée. Il a commencé par énumérer les transactions majeures signées ces dernières années par sa firme – Goldhammer –, par décrire son incroyable capacité d'organisation et par rappeler le respect que l'on témoignait à son nom. Le logo apposé sur sa carte de visite était connu dans le monde entier, et il exploitait le filon au maximum.

Immédiatement, il y a eu un instant comique involontaire : pendant que Tim faisait son introduction, son équipe bataillait avec un ordinateur portable, essayant de le connecter au rétroprojecteur mis à disposition dans la pièce. On a tous déjà assisté à une scène de ce genre mais moi, je ne m'en lasse pas. Ça me fait toujours autant rire. Avec tout ce qu'il y avait en jeu, comment pouvaient-ils gaspiller cinq minutes là-dessus ? Nous avons travaillé deux jours pour retrancher seulement trois minutes à notre présentation. Mais j'ai rapidement eu ma réponse. Quand la mise au point a été faite sur sa présentation, j'ai remarqué (et je n'ai pas été le seul à le faire) un nombre inscrit en bas à droite de l'écran : 42. Oh non ! Il y avait 42 slides dans leur présentation. On était là pour un bon bout de temps.

Après un compte rendu des exploits de Goldhammer (que nous connaissions tous déjà), Chance s'est lancé dans un argumentaire long et détaillé sur le marché actuel. Je sentais la température dans la pièce tomber en dessous de zéro tandis que les cognitions froides qui s'enchaînaient à l'écran gelaient les esprits. Oui, il présentait bien, sa voix était posée, il en jetait derrière le pupitre. Mais il ne parlait que de données brutes et pas de ce qui importait vraiment, à savoir : pourquoi maintenant ? Comment ? Et le chemin critique pour y parvenir.

Chance avait misé sur une méthode éprouvée que les entreprises colossales utilisent souvent. Comme elles sont immenses et prospères, elles pensent que cela implique *de facto* qu'elles sont compétentes. Par conséquent, elles n'expliquent pas précisément la manière dont elles vont arriver à leurs fins. Elles pensent que leur

auditoire part du principe que « ce sera fait » mais est-ce que ce sera bien le cas ? On ne peut que se poser la question. Dans les gros consortiums, les gars comme Chance sont récompensés pour les deals qu'ils font acquérir à l'entreprise, et pas nécessairement pour les résultats.

Nous avons tous une heure pour pitcher et, comme prévu, Chance a fait usage de chaque minute jusqu'à la dernière. Après quarante minutes de jargon financier, j'étais au bord du coma. Tim était le seul à s'exprimer et il lisait mot à mot chacun de ses slides très denses. *Ce n'est pas bon pour eux*, ai-je pensé. Mais c'était bon pour moi.

Ensuite, ce fut le tour de l'équipe londonienne qui, Dieu merci, n'a pas parlé pendant une heure. Au contraire, leur présentation était un modèle d'efficacité à l'européenne, propre, fluide, avec l'accent porté sur les modèles financiers. Cette équipe avait prévu un « effet waouh », avec une présentation animée en trois dimensions de leurs précédents projets liés à l'aviation. J'étais impressionné. Ils avaient plus d'expérience de l'aviation que nous et Goldhammer réunis.

Comme Goldhammer, ils ont succombé à la tentation face à laquelle on se trouve tous un jour ou l'autre : entrer bille en tête dans les chiffres et les projections financières, aller loin dans leur étude, et à mesure que les membres de l'équipe expliquaient comment ils comptaient s'y prendre, il est apparu clairement que ce projet n'avait rien d'inhabituel pour eux et ne leur paraissait pas vraiment différent des autres projets aéroportuaires sur lesquels ils avaient auparavant travaillé. S'ils l'emportaient, ils finiraient ce projet en deux temps trois mouvements, à l'emporte-pièce. Ils n'ont pas fait mention de la communauté locale de Spring Hill et ne semblaient pas particulièrement émus par l'impact économique qu'ils pourraient avoir. Ils se sont totalement focalisés sur le financement du projet et la rapidité avec laquelle ils pouvaient s'y mettre, le mener à bien et s'éclipser de l'équation.

J'étais vraiment impressionné par leur confiance en eux, j'étais certain qu'ils pouvaient l'emporter – et faire quelque chose de bien. Ils étaient des concurrents sérieux.

Ils ont conclu de façon très européenne – poitrines bombées, accents d'Oxford, grands sourires – mais leur dernière phrase a été : « Donc nous serions fiers de travailler sur ce projet prestigieux et attendrons votre décision avec impatience. »

Un piège à bêta ! Après tout ce travail, se donner comme ça l'air aux abois n'était pas la chose à faire. Simon Jeffries a pris place au pupitre pour sonner la fin des hostilités. Simon, c'est la classe incarnée. Il a poliment remercié les équipes pour leurs présentations, nous a expliqué le processus de délibérations d'une semaine auquel il allait maintenant présider, et nous a salués.

L'HEURE DU JUGEMENT

Après tous ces efforts, une semaine plus tard, je me retrouvais dans les locaux de Greenberg à regarder par la fenêtre en attendant le coup de fil. LE coup de fil. Nous étions cinq personnes autour de la table. Jeffries, quant à lui, avait réuni plusieurs membres de son comité de sélection dans son bureau, sans doute pour discuter de derniers points de détail.

En regardant la vue sur Los Angeles, je réfléchissais à ces derniers mois, à mon pitch et à ses répercussions. J'avais résumé deux mois de travail dans un pitch court et élégant de vingt minutes et cinquante-deux secondes. Tout reposait maintenant sur ce coup de fil. Cet instant. Cette décision. Le téléphone a sonné. Je me suis assis sur la table de la salle de réunion, et on a décroché le téléphone en mode conférence.

La voix de Jeffries a résonné dans la pièce : « Si vous allez à Davis Field, comme vous me l'avez fait remarquer, la peinture du terminal est dans un sale état, et le vieux pont d'observation a rouillé. À peu près tout ce qui s'y trouve a au moins un trou dedans, y compris des tronçons importants de la piste. Qui voudrait y faire atterrir son jet, le faire réviser là ou même y organiser une réunion ? Personne. » On tombait dans le mélo. Nous, tout ce qu'on voulait, c'était connaître sa décision.

« C'est pour cette raison que ce projet me tient tellement à cœur, que j'ai hâte de donner à cet aéroport un nouveau visage et des infrastructures flambant neuves. Davis Field pourrait devenir l'un des meilleurs aéroports privés du monde. Mais il faut que je choisisse la bonne équipe. L'équipe Greenberg a fait un pitch extraordinaire, la semaine dernière. Tout n'était pas parfait mais nous avons vraiment apprécié vos efforts. C'est une décision difficile à prendre, et évidemment, nous ne pouvons choisir qu'un seul vainqueur... »

Jeffries a laissé traîner son silence pendant un temps qui nous a semblé une éternité, puis il s'est éclairci la voix et a prononcé le mot : « Félicitations ! »

La salle a explosé de joie.

Pour moi, mon retour du désert s'achevait sur une victoire et mes méthodes étaient validées. Elles n'étaient plus seulement une collection personnelle de notes dans mes carnets de pitch. Elles ne se limitaient plus aux milliers de fiches qui peuplaient mon bureau, aux concepts et théories scientifiques que j'avais étudiés toutes ces années. Elles avaient largement dépassé le stade de la liste de choses à faire et à ne pas faire. De la même manière que le calcul infinitésimal permet de résoudre des problèmes de mathématiques, ou que le génie civil permet de construire des ponts, ma méthode était devenue un système pour pitcher et remporter des marchés, surtout dans un contexte d'enjeux élevés. Elle fonctionnait.

Votre entrée dans l'arène

La gestion des dynamiques sociales n'est pas une compétence que l'on développe d'instinct. Il y a dix ans, je me suis retrouvé dans de nombreuses situations dans lesquelles j'étais en position de bête. Je pensais que je serais obligé de finir par accepter ce statut social bas et que, quoi que je fasse, je ne pourrais jamais prendre le contrôle du cadre. Je ne savais même pas ce qu'était un cadre. Et je ne peux même pas vous dire, d'un point de vue rationnel, pourquoi, dans ces premiers temps, je n'aimais pas – pourquoi je détestais, même – les techniques de vente traditionnelles.

Tout ce que je savais, c'était ce que je voulais : une méthode ne nécessitant pas de malmener la cible. Pas de culpabilisation ou de supplications, de tentatives d'attendrir le prospect pour le pousser à marcher avec vous – ce qu'il regrettera si c'est la tactique que vous employez. Je ne voulais pas me fourvoyer dans ces méthodes agressives pour bête, avec l'angoisse et la peur qu'elles nécessitent de provoquer chez l'autre.

Les méthodes bête n'existent pas dans mon approche pour la simple raison que vous ne poussez personne à vous choisir : vous interagissez avec les gens en vous appuyant sur les règles basiques des dynamiques sociales.

Cela fait des années que je parcours le pays pour faire un pitch et à cette occasion, j'ai notamment appris que le cerveau reptilien est le même pour tous. Il n'y a pas des cerveaux reptiliens new-yorkais différents de leurs variantes californiennes, et des cerveaux reptiliens vraiment franco-français. Chaque cerveau reptilien réagit de la même façon :

- quand quelque chose est ennuyeux : ignore-le ;

- quand quelque chose a l'air dangereux : bats-toi/fuis ;
- quand quelque chose est compliqué : résume-le drastiquement (ce qui entraîne une perte d'information) et transmets-le sous une forme sévèrement tronquée.

Avec mon approche, vous respectez le cerveau reptilien en lui proposant un jeu et vous invitez l'autre à jouer avec vous. Tous les gens présents auront l'impression de vivre quelque chose de nouveau et de différent – parce que c'est le cas. Au lieu de matraquer les gens de réponses toutes faites et de coups de pression, les interactions fondées sur les cadres émoustillent les sens et impliquent davantage les gens socialement dans votre pitch. Dans un monde d'uniformité robotique, cette approche vous démarquera de vos concurrents.

C'est le fruit de recherches que j'ai menées seul, et il m'a fallu plus de 10 000 heures de tâtonnements (et beaucoup de clients patients et indulgents) pour comprendre tout cela et développer ma méthode. J'ai lamentablement échoué dans quelques affaires importantes. J'aurais dû m'associer avec quelqu'un sur ces recherches ou monter un petit groupe de réflexion, mais toutes les personnes auxquelles je parlais de cette méthode en avaient peur. La plupart s'imaginaient qu'il s'agissait de quelque chose de chaotique et d'imprévisible parce que je n'avais pas encore mis en place ce modèle précis. Aujourd'hui, cette méthode n'a rien d'imprévisible ou de chaotique. Les cadres sont faciles à contrôler et l'hégémonie situationnelle peut être atteinte dans n'importe quelle situation.

Au sens le plus trivial, quels sont ces cadres dont j'ai parlé jusqu'à présent ? Les cadres sont des systèmes de référencement psychologiques auxquels tous les gens ont recours pour visualiser une problématique et la définir de façon pertinente. Ils influencent le jugement. Ils modifient le sens du comportement humain. Si une amie ferme et ouvre les yeux rapidement, nous réagissons différemment selon que nous pensons que cela relève d'un cadre physique (elle a cligné des yeux) ou d'un cadre social (elle a fait un clin d'œil). La confrontation de plusieurs cadres s'exprime avec les

mêmes mots que n'importe quelle collision physique : choc, entrechoquer, démolir, détruire...

“Les cadres forgent le sens sous-jacent de toute interaction sociale.”

Il est vrai, par exemple, que lorsque l'on se retrouve pour une présentation, une réunion ou un pitch, on ne peut pas se contenter d'expédier toutes les informations sans y mettre les formes. On n'envoie pas un cargo plein d'informations à un client ou un investisseur potentiel en lui disant : « Voilà, je te laisse jeter un œil et voir ce que tu penses pouvoir en faire. » Il ne peut pas intégrer toutes ces informations et, s'il le pouvait, il n'aurait pas le temps de le faire. C'est un dilemme : il faut décider de ce que l'on va pitcher et de la manière dont on va le pitcher. Et il ne s'agit pas d'un problème d'ingénierie qui peut être résolu en accumulant encore plus d'informations. Il s'agit de comprendre quels éléments, parmi tout ce que nous savons, il sera pertinent de mettre en avant. Quels éléments entraîneront une analyse froide du néocortex et quels autres feront chauffer le cerveau reptilien.

C'est précisément pour cela que la maîtrise du cadre est d'une importance cruciale. Car le cadre que vous posez filtre l'information et donne du sens. C'est lui qui établit le lien entre vous et votre cible. Dans 100 % des cas, les cadres peuvent simplifier des problématiques complexes en autorisant la prévalence d'une interprétation au détriment des autres. Dans ce processus, les cadres bâtissent un point de vue.

Quand vous posez le cadre correctement, vous contrôlez le déroulement des événements ce qui, bien évidemment, est important : chaque situation peut être envisagée de différentes façons. La maîtrise du cadre vous permet de choisir l'angle depuis lequel il convient de voir les choses. Un cadre aide à présenter une transaction d'une façon qui encourage certaines interprétations et en décourage d'autres.

Par exemple, pendant la campagne présidentielle de 1984, tout le monde s'inquiétait beaucoup de l'âge avancé de Reagan. Au cours du débat présidentiel face à Walter Mondale, il dit : « Je ne veux pas faire de cette campagne une problématique autour de l'âge des candidats. Je n'exploiterai pas la jeunesse et l'inexpérience de mon opposant à des fins politiques. »

Dans un sens, c'était un bel exemple de maîtrise du cadre en action. Reagan a modifié le sens sous-jacent de cette interaction sociale et s'est saisi du statut d'alpha en construisant un point de vue fort et inattaquable derrière lequel le public s'est trouvé obligé de se ranger. Il s'agit là d'une deuxième leçon à tirer de cet exemple, une leçon tout aussi importante, peut-être la plus importante, à connaître en matière de dynamique sociale : l'humour, l'amusement et la légèreté sont des éléments cruciaux de chacun de vos pitches.

Comme je l'ai dit dans le chapitre 1, j'ai fini par comprendre le problème fondamental qui s'oppose à quiconque se lance dans un pitch. La machine très évoluée de notre néocortex, douée pour les détails et les concepts abstraits, essaie de persuader des cerveaux reptiliens (qui ont peur d'à peu près tout et requièrent des idées simples, claires, directes et non menaçantes) de nous choisir. C'est cette prise de conscience qui m'a conduit dans le monde des cadres et des statuts.

Depuis le début de ce livre, je vous ai proposé deux approches des dynamiques sociales. La première est structurelle : vous devez présenter les idées de telle façon que le cerveau reptilien génère des cognitions chaudes. En d'autres termes, vous évitez les analyses froides orchestrées par le néocortex. Vous avez recours à des stimuli visuels et émotionnels pour jouer avec les leviers primaires de votre cible, pour créer du désir.

La deuxième approche est procédurale : vous devez surveiller à tout instant les cadres ennemis et prendre le dessus sur les collisions de cadres en procédant à des petits actes de négation et en mettant l'autre au défi.

Mais aujourd'hui, j'ai découvert un troisième élément qui me semble fondamental à une bonne gestion des cadres, à l'acquisition du

statut d'alpha et aux dynamiques sociales en général : l'humour et l'amusement.

Le but de pousser un peu votre cible dans ses retranchements est de recadrer les situations sociales et de vous poser comme la récompense : peut-être que ce n'est en fait pas vous qui êtes en train de vous vendre, mais l'inverse ; peut-être que votre temps est plus précieux que le leur ; peut-être que dans ces circonstances, s'ils essaient de vous faire tomber dans un piège à bêta, vous êtes prêt à vous retirer et que vous n'êtes pas d'accord pour vous soumettre à ce statut de bêta dans lequel ils essaient de vous enfermer. Mais ce faisant, vous devez avoir recours à l'humour.

Attention : l'humour n'est pas là pour faire retomber les tensions. Il est là pour signaler que même si la tension est bien réelle, vous êtes sûr de vous au point de pouvoir en jouer un petit peu. Voyez plutôt les choses de cette manière : les personnes qui ont beaucoup d'options ne sont pas à cran et ne se prennent pas trop au sérieux.

Cela signale également que le cadrage est un jeu et, en en riant, vous invitez les autres à venir y jouer avec vous. Si vous volez son cadre-puissance à un « maître de l'univers » et qu'il vous le reprend, n'est-ce pas le signe qu'il vous faut muscler votre jeu ? Si vous parlez à des maîtres du cadrage, ils vous diront que la clé du succès, c'est de créer de la tension d'une manière amusante qui invite les gens à se joindre au jeu des cadres.

Je vous parle de cela parce que la plupart des acheteurs/clients/investisseurs essaieront d'utiliser sur vous leur cadre-puissance. Vous le constaterez souvent. Ne vous en faites pas. C'est un cadre maladroit qu'il est facile de perturber avec vos propres cadres : cadre-antipuissance, cadre-intrigue, cadre-récompense et cadre-temps.

Même si, pour vous, il est facile de démolir, d'absorber et de contrôler un cadre-puissance, la plupart des gens n'en sont pas capables, alors vos cibles seront en léger état de choc. Allez-y doucement, n'en profitez pas trop. Votre acheteur a l'habitude que les représentants qu'il côtoie se soumettent à chacun de leurs caprices et de leurs desiderata : « On se retrouve à tel ou tel endroit

pas pratique ; vous m'attendrez là ; allez-y je vous écoute ; ah non, attendez ; faites ça ; envoyez-moi plus d'infos ; etc. » Mais quand ils se trouvent face à quelqu'un comme vous, qui ne se soumet pas à leurs caprices, ils s'en rendent compte et pensent : « Cette personne est intéressante. Elle ne fait pas son numéro de claquettes pour m'impressionner, comme tous les autres. Qu'est-ce qui se passe ? »

Reconnaître le pouvoir des cadres et du statut est une chose, mais mettre la méthode en pratique en est une autre. Ce n'est pas facile de devenir un maître du cadre. Cela nécessite de la réflexion, des efforts et de la volonté, mais les récompenses sont substantielles. La bonne nouvelle, c'est que ce voyage est amusant dès le départ et que si vous vous y prenez comme il faut, il le demeure. Bien plus : si, à un moment donné, vous vous rendez compte que vous ne vous amusez plus, c'est qu'il y a quelque chose qui cloche dans votre façon de faire. Trouvez un collègue ou un ami qui connaît aussi ces astuces et reprenez tout depuis le début avec lui. Cherchez à quel moment le train est sorti des rails. J'ai très souvent eu à faire cela moi-même. Ce n'est pas toujours très agréable de se rendre compte que l'on s'est trompé mais quelle est l'alternative ? Revenir aux techniques de vente classique ?

Il existe un autre avantage au statut de maître des cadres dont on ne se rend pas compte tout de suite, mais qui modifiera radicalement votre quotidien. Au fil du temps, vous vous rendrez compte que vous êtes de plus en plus rapide et efficace dans toutes vos activités – travail et loisirs. C'est le cas parce que les cadres forts vous permettent de choisir d'ignorer les choses qui ne vous font pas avancer vers vos objectifs, et une telle reconnaissance amplifie votre concentration autour de ce qui, au contraire, vous permet d'avancer.

De façon très naturelle, le cadrage vous permet de rester concentré sur ce qu'il y a de plus important – les rapports humains – et vous empêche de vous laisser distraire ou accabler par tout ce qu'il y a de secondaire dans les situations sociales. Les cadres faibles et les détails anodins ne peuvent pas grand-chose contre les cadres forts. Vos capacités à discerner, à juger, à décider et agir s'amélioreront de manière significative car vous vous laisserez guider par vos propres cadres.

Au fil des pages, j'ai parlé de la structure des cadres et des méthodes employées pour s'emparer d'un statut. Mais la véritable maîtrise vient avec l'expérience : il faut le faire. Ce livre vous servira de mode d'emploi pendant quelque temps, mais dès que vous pourrez vous le permettre, mettez-le de côté. Vos compétences vous viendront de la pratique, pas du temps passé derrière votre bureau à lire et à chercher d'autres choses à apprendre sur Internet. J'insiste sur la nécessité d'apprendre tout cela avec un collègue ou un petit groupe parce que, comme je l'ai dit plus tôt, la gestion des dynamiques sociales ne s'apprend pas d'instinct.

Heureusement, les méthodes de contrôle du cadre viennent naturellement à la plupart des gens qui s'attachent à suivre ma méthode et sont dotés d'un bon sens de l'humour et d'un regard positif sur la vie. Si ces caractéristiques vous correspondent, vous ne devriez pas avoir trop de mal à vous lancer.

ET MAINTENANT ?

Quand quelqu'un souhaite que je lui enseigne mes connaissances sur les cadres, sur les dynamiques sociales, ainsi que ma méthode, je commence toujours par une mise en garde : le cadrage des dynamiques sociales, c'est comme un médicament très puissant. Au lieu de réciter les vieilles tactiques commerciales obsolètes que votre auditoire s'attend à écouter, vous piratez leurs boyaux de la tête pour prendre le contrôle de leur cerveau, de leur programme central et primaire. Vous communiquez avec eux simultanément en surface et en sous-marin, dans leur inconscient. Si vous vous y prenez mal – que vous négligez l'importance de l'humour, de l'assurance et de l'élégance – je vous garantis que l'on appellera la sécurité pour vous escorter jusqu'à la sortie. Je ne veux pas que vous m'envoyiez un message plein de rancœur m'expliquant que vous venez de vous faire renvoyer, alors écoutez les conseils que je vais vous donner.

Voici les étapes pour apprendre cette méthode progressivement :

- *Étape 1* : apprenez à reconnaître les pièges à bêta et à les contourner. Cela constituera pour votre esprit un exercice peu risqué qui l'entraînera à raisonner en termes de cadrage. Dans votre quotidien, cherchez les différents pièges à bêta. Identifiez tout dispositif mis en place pour contrôler votre comportement et réfléchissez à la façon dont vous pourriez le contourner. À ce stade, il s'agit de parvenir à repérer les pièges (ils sont partout). Même s'il n'y a rien de mal à ne rien faire quand on vous dit d'attendre dans le hall jusqu'à ce que l'on vienne vous chercher, c'est un test. Rappelez-vous que si vous tombez dans ce piège, le suivant sera encore plus grand et encore plus difficile à surmonter.
- *Étape 2* : petit à petit, amusez-vous à contourner les pièges à bêta. Au début, vous serez gêné, évidemment, mais rapidement, vous atteindrez le stade auquel cela vous semblera naturel. Vous vous en rendrez à peine compte. Travaillez avec un partenaire pour vous exercer à l'évitement des pièges à bêta. Comme je l'ai dit au début de ce livre, la méthode trouve toute sa force dans sa simplicité. Je la mets en pratique depuis plus de dix ans et j'ai survécu et prospéré en n'utilisant que quatre cadres basiques et ma capacité à éviter les pièges à bêta. Ne suranalysez pas tout et ne vous inquiétez pas de votre manque de technique. Cela vous viendra naturellement. Assurez-vous simplement que vous vous amusez en le faisant – c'est ça, le secret de la réussite.
- *Étape 3* : identifiez et étiquetez les cadres sociaux. Remarquez les cadres que l'on essaie de vous imposer dans tous les domaines de votre vie. Les cadres-puissance, les cadres-temps et les cadres-analystes sont partout, et ils vous attaquent plusieurs fois par jour. Apprenez à les voir venir, décrivez-les et discutez-en avec votre partenaire de travail. Appuyez-vous sur le langage pour les identifier à tous les coups.
- *Étape 4* : commencez à initier des collisions de cadres avec des cibles face auxquelles vous ne risquez pas grand-chose du point de vue de votre carrière. Ce que je vous dis, c'est de ne pas courir dès demain dans le bureau de votre PDG pour lui piquer le sandwich qu'il est en train de manger, vous asseoir

confortablement et poser les pieds sur son bureau pour lui expliquer que le moment est venu de discuter de votre bonus. En travaillant avec un partenaire, commencez par démolir les cadres qui se dressent sur votre chemin de façon amusante et légère. Je le répète parce que c'est très important : l'humour et la délicatesse sont indispensables. Sans cela, vous aurez l'air grossier et arrogant, et vous déclencherez des mécanismes de défense dans le cerveau reptilien, alors que le but, c'est d'inviter votre cible à participer à un échange intelligent et amusant.

- *Étape 5* : les petits actes de défi et d'opposition que vous perpétrez pour prendre le contrôle d'un cadre social génèrent une certaine quantité de conflit et de tension. C'est l'idée même du jeu du chaud/froid. Pratiqués avec tact, ces actes rassurent votre cible et lui confirment que tout va bien, qu'il n'y a pas de danger à cet instant. Si vous rencontrez des difficultés avec cette étape, c'est parce que vous déclenchez des réactions de défense, signe que vous y allez trop fort. Si tel est le cas, marquez une pause. Si les choses se compliquent, n'insistez pas dans la voie que vous avez empruntée car c'est le signe qu'il y a quelque chose qui cloche. Trouvez un autre partenaire avec lequel vous exercer, un autre environnement social, un autre lieu, ou appuyez tout simplement sur « Reset » et recommencez tout depuis le début.
- *Étape 6* : la maîtrise du cadre ne s'obtient pas par la force car cela nécessiterait de laisser l'amusement de côté. Vous n'êtes pas là pour amuser le chaland ni pour faire « votre numéro de cirque ». C'est un jeu auquel vous jouez parce que ça vous amuse. Et réfléchissez un instant aux raisons pour lesquelles nous jouons à des jeux : c'est pour nous amuser, nous mettre un peu au défi dans un contexte relativement juste où l'on a une chance de gagner. Si vous vous surprenez à vous forcer à appliquer ma méthode, heureusement, il s'agit d'un problème facile à résoudre. Dérisez-vous un peu, ça suffira. Quand vous êtes sur le point de dire quelque chose qui provoquera la collision de cadres, faites-le avec un peu de malice dans les yeux et le sourire au cœur. Votre cible ressentira votre bonhommie et votre humour, et réagira de façon positive. Par-dessus tout, rappelez-

vous qu'il ne s'agit pas d'une technique de vente conventionnelle. Nul besoin de grandes tapes dans le dos, de vous esclaffer ou de fanfaronner pour convaincre vos prospects de vous suivre. Il n'y a pas de pression dans votre contexte, pas de force brute et pas d'anxiété. Il n'y a qu'un jeu amusant auquel vous jouez avec chaque cible que vous rencontrez. Appréciez chaque instant et vos interlocuteurs l'apprécieront avec vous. La bonne nouvelle, c'est que votre bonne humeur inaltérable sera ce qui vous permettra de réussir. Quoi de plus facile ?

- *Étape 7* : travaillez avec d'autres maîtres des cadres. Maintenant que vous avez développé une série de compétences élémentaires, cherchez des personnes qui les maîtrisent encore mieux que vous. Comme avec tout projet artistique ou athlétique, l'apprentissage auprès d'un expert amène à la maîtrise bien plus rapidement que des exercices en solo. Continuez de vous entraîner avec d'autres personnes. Vous trouverez toujours le moyen de perfectionner votre technique et d'aiguiser votre maîtrise. Restez dans la simplicité. Concentrez-vous sur quelques cadres qui fonctionnent pour vous et évitez les complications. Quand vous deviendrez un maître des cadres (et sur le chemin qui vous y conduira), vous vous éclaterez plus que jamais dans votre vie. Il m'arrive de rire à gorge déployée au beau milieu d'un pitch, même quand plusieurs millions de dollars sont en jeu. Et pourquoi pas ? C'est un jeu dont vous fixez les règles pour pouvoir les changer quand vous avez besoin de le faire, pour conserver votre avantage sans jamais contrarier votre adversaire. Imaginez-vous dans ce rôle-là. La seule règle, c'est que vous écrivez les règles et que les autres les suivent. Comme c'est vous qui décidez du programme et que vous contrôlez le cadre, c'est un jeu auquel vous ne pouvez pas perdre. Impossible de ne pas vous amuser dans ces conditions !

La plupart des difficultés que j'ai rencontrées en apprenant cette méthode émanaient du fait qu'il n'existait pas de langage spécifique permettant d'en discuter avec les gens. Au lieu de dire : « Attention ! Voilà un cadre-puissance. Il faut que nous jouions la carte de l'autorité morale avec un cadre-antipuissance pour remporter

l'affrontement », j'étais forcé d'avoir recours à des explications interminables et, ce faisant, le moment et l'opportunité nous passaient sous le nez. C'est pour cette raison qu'il est important d'apprendre et d'utiliser la *lingua franca* de la maîtrise des cadres. Les conversations que vous entretenez sur la question avec votre partenaire devront ressembler à ça : « Ces gars-là posent des pièges à bêta dès le hall d'entrée jusqu'à leur salle de réunion. Il faut leur poser un cadre-temps immédiatement et se retirer. Ensuite, ils vont t'attaquer avec des cadres-puissances. Tout ce que tu as à faire, c'est de les démolir avec un bon cadre-récompense. Ensuite, tu cumules les cadres et tu introduis un jeu de chaud/froid. »

Ou à ça : « C'est un cadre-analyste. On lui sort du cadre-intrigue en mode hardcore, on se crée un statut contextuel et on se retire. »

L'Art du pitch vous offre un vocabulaire commun qui renforcera votre maîtrise de la méthode et instillera les techniques du cadrage dans votre ADN. Voici les termes les plus importants à connaître et à maîtriser, pour vous, personnellement :

- maîtrise des cadres ;
- cadre-antipuissance ;
- collisions des cadres ;
- cadre-récompense ;
- pièges à bêta ;
- saisie du statut ;
- statut contextuel ;
- chaud/froid ;
- alpha ;
- cognitions chaudes ;
- cerveau reptilien ;
- néocortex.

Ces termes nomment les phénomènes sociaux qui sont invisibles aux autres et que vous ne voyiez pas non plus auparavant.

À mesure que vous avancez dans votre vie et dans votre carrière, les défis auxquels vous ferez face seront de plus en plus grands – ils seront fonction de vos responsabilités. Le fait d'être un maître des cadres allègera la charge de ces fardeaux, aidera les autres à vous percevoir comme un leader sage et digne de confiance, et maintiendra votre statut social en haut de l'échelle, même quand vous ne vous amuserez pas consciemment à contrôler les cadres.

En aidant les autres à observer les situations et les opportunités à travers votre cadre, toute interaction avec vous paraîtra facile et détendue. Il n'y a rien de compliqué à passer du temps avec une personne avec laquelle on est d'accord, et ce quel que soit le contexte – c'est comme cela que vous serez perçu.

Allez-y, donc. Apprenez à contrôler les cadres, saisissez la moindre opportunité de vous entraîner, et amusez-vous. Je vous souhaite beaucoup de réussite et j'espère que cette méthode vous rendra service autant qu'à moi. Je vous invite à en apprendre encore davantage sur la maîtrise des cadres sur pitchanything.net.

À propos de l'auteur

Oren Klaff est le directeur de l'équipe Marchés de capitaux au sein de la banque d'investissement Intersection Capital pour laquelle il lève des dizaines de millions de dollars auprès d'investisseurs et d'institutions. Grâce aux approches novatrices de Klaff et à l'incorporation de la neurofinance dans ses programmes pour les marchés de capitaux, Intersection Capital a augmenté son portefeuille de gestion d'actifs de 250 millions de dollars. Klaff est un spécialiste de la modélisation financière et le codéveloppeur de Velocity, un produit des marchés de capitaux qui a levé plus de 100 millions de dollars de capital privé et de capital-risque. Il vit à Beverly Hills en Californie.

Pour suivre toutes les nouveautés numériques du Groupe Eyrolles,
retrouvez-nous sur Twitter et Facebook

 [@ebookEyrolles](https://twitter.com/ebookEyrolles)

 [EbooksEyrolles](https://www.facebook.com/EbooksEyrolles)

Et retrouvez toutes les nouveautés papier sur

 [@Eyrolles](https://twitter.com/Eyrolles)

 [Eyrolles](https://www.facebook.com/Eyrolles)

Contents

1. [Couverture](#)
2. [Page de titre](#)
3. [Copyright](#)
4. [Sommaire](#)
5. [Chapitre 1 – La méthode](#)
 1. [Ce n'est pas un don que j'ai naturellement...](#)
 2. [Faire un pitch à un « maître de l'univers »](#)
 3. [La nécessité d'une nouvelle méthode](#)
 1. [Le cerveau reptilien](#)
 2. [Le décalage entre la provenance du message et son lieu de réception](#)
 4. [Les règles de l'engagement](#)
 5. [Et ensuite ?](#)
6. [Chapitre 2 – La maîtrise du cadre](#)
 1. [Cadrer pour réussir](#)
 1. [Quand le cadre est maîtrisé, la partie est gagnée](#)
 2. [Le cadre du policier : introduction au fonctionnement des cadres](#)
 3. [Choisir le bon cadre](#)
 2. [Le cadre-puissance](#)
 1. [Rencontre avec un cadre-puissance](#)
 2. [S'emparer du cadre](#)
 3. [Le cadre-récompense](#)
 1. [Le b.a.-ba du cadre-récompense](#)
 2. [L'argent du producteur d'avocats](#)
 4. [Le cadre-temps](#)
 5. [Le cadre-intrigue](#)
 1. [L'histoire à intrigue](#)
 2. [Mettre fin au cadre-analyste : soyez abrupt](#)
 3. [Comment le suspense terrasse l'analyse](#)
 6. [Le cadre-récompense : le retour](#)
 1. [Pourquoi est-ce un passage obligé de tout pitch ?](#)
 2. [Pourquoi ça fonctionne ?](#)

3. [L'art de la récompense : éviter les erreurs](#)
7. [Chapitre 3 – Le statut](#)
 1. [Le serveur à la française](#)
 2. [Alpha et beta](#)
 1. [Les pièges à beta](#)
 3. [Améliorer votre statut social](#)
 1. [Le directeur de hedge fund](#)
 2. [Obtenir un statut contextuel](#)
8. [Chapitre 4 – Faire un pitch de votre grande idée](#)
 1. [Pitcher votre grande idée](#)
 1. [Phase 1 : vous présenter, vous et votre idée](#)
 2. [Le cadre « pourquoi maintenant ? »](#)
 3. [Le principe des trois forces : tendances du marché](#)
 2. [Présenter la grande idée](#)
 1. [Le modèle d'introduction d'idée](#)
 2. [Phase 2 : présenter le budget et dévoiler l'ingrédient secret](#)
 3. [Mobiliser l'attention de votre public](#)
 4. [Qu'est-ce que l'attention ?](#)
 5. [La tension](#)
 6. [Le cœur du pitch](#)
 7. [Pitcher les chiffres et les projections](#)
 8. [La compétition](#)
 9. [L'ingrédient secret](#)
 10. [Phase 3 : proposez le marché](#)
9. [Chapitre 5 – Cumul de cadres et cognitions chaudes](#)
 1. [Phase 4 : cumul des cadres et cognitions chaudes](#)
 2. [Créer de la cognition chaude](#)
 1. [Comment cumuler les cadres](#)
 3. [La réalité n'attend que son cadre](#)
 4. [Cognitions froides et cognitions chaudes](#)
10. [Chapitre 6 – Comment ne jamais avoir l'air d'être aux abois](#)
 1. [Quatre pitches, pas de droit à l'erreur](#)
 2. [Pourquoi il ne faut jamais avoir l'air dans le besoin](#)
 1. [Qu'est-ce qui entraîne le besoin ?](#)
 2. [Contre vos comportements de manque](#)
 3. [Le pitch final](#)

11. [Chapitre 7 – Étude de cas : le pitch de l'aéroport](#)
 1. [Un deal monstre](#)
 2. [Le voyage de Greenberg à Borrego Springs](#)
 3. [Préparer le superpitch](#)
 4. [Pendant ce temps, chez Goldhammer](#)
 5. [Sessions de stratégie et recherches](#)
 1. [La mi-janvier](#)
 2. [Le client](#)
 3. [J-9 avant le pitch](#)
 4. [Le jour J](#)
 6. [Anatomie d'un pitch](#)
 1. [Pensées pré-pitch](#)
 2. [La présentation](#)
 7. [La concurrence contre-attaque](#)
 8. [L'heure du jugement](#)
12. [Chapitre 8 – Votre entrée dans l'arène](#)
 1. [Et maintenant ?](#)
13. [À propos de l'auteur](#)