

OREN KLAFF

L'art du

# PITCH

Trouvez l'accroche,  
soyez convainçants &  
réussissez vos deals

EYROLLES

# 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.

L'art du  
PITCH

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

OREN KLAFF

L'art du  
PITCH

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

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

**EYROLLES**





# Sommaire

## Chapitre 1

### La méthode

Ce n'est pas un don que j'ai naturellement.....	3
Faire un pitch à un « maître de l'univers » .....	4
La nécessité d'une nouvelle méthode .....	10
<i>Le cerveau reptilien</i> .....	11
<i>Le décalage entre la provenance du message et son lieu de réception</i> .....	12
Les règles de l'engagement .....	18
Et ensuite ?.....	21

## Chapitre 2

### La maîtrise du cadre

Cadrer pour réussir .....	27
<i>Quand le cadre est maîtrisé, la partie est gagnée</i> .....	29
<i>Le cadre du policier : introduction au fonctionnement des cadres</i> .....	30
<i>Choisir le bon cadre</i> .....	33
Le cadre-puissance .....	35
<i>Rencontre avec un cadre-puissance</i> .....	37
<i>S'emparer du cadre</i> .....	40
Le cadre-récompense .....	43
<i>Le b.a.-ba du cadre-récompense</i> .....	47
<i>L'argent du producteur d'avocats</i> .....	48
Le cadre-temps.....	57
Le cadre-intrigue .....	60
<i>L'histoire à intrigue</i> .....	66
<i>Mettre fin au cadre-analyste : soyez abrupt</i> .....	70
<i>Comment le suspense terrasse l'analyse</i> .....	71

Le cadre-récompense : le retour .....	72
<i>Pourquoi est-ce un passage obligé de tout pitch ?</i> .....	74
<i>Pourquoi ça fonctionne ?</i> .....	74
<i>L'art de la récompense : éviter les erreurs</i> .....	76

## Chapitre 3

### Le statut

Le serveur à la française .....	83
Alpha et beta .....	90
<i>Les pièges à beta</i> .....	92
Améliorer votre statut social.....	102
<i>Le directeur de hedge fund</i> .....	103
<i>Obtenir un statut contextuel</i> .....	110

## Chapitre 4

### Faire un pitch de votre grande idée

Pitcher votre grande idée .....	114
<i>Phase 1 : vous présenter, vous et votre idée</i> .....	116
<i>Le cadre « pourquoi maintenant ? »</i> .....	118
<i>Le principe des trois forces : tendances du marché</i> .....	119
Présenter la grande idée .....	124
<i>Le modèle d'introduction d'idée</i> .....	125
<i>Phase 2 : présenter le budget et dévoiler l'ingrédient secret</i> .....	130
<i>Mobiliser l'attention de votre public</i> .....	133
<i>Qu'est-ce que l'attention ?</i> .....	134
<i>La tension</i> .....	139
<i>Le cœur du pitch</i> .....	146
<i>Pitcher les chiffres et les projections</i> .....	148
<i>La compétition</i> .....	149
<i>L'ingrédient secret</i> .....	149
<i>Phase 3 : proposez le marché</i> .....	151

## Chapitre 5

### Cumul de cadres et cognitions chaudes

Phase 4 : cumul des cadres et cognitions chaudes.....	154
---	-----

Créer de la cognition chaude .....	158
<i>Comment cumuler les cadres</i> .....	159
La réalité n'attend que son cadre .....	182
Cognitions froides et cognitions chaudes .....	183

## Chapitre 6

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

Quatre pitches, pas de droit à l'erreur .....	188
Pourquoi il ne faut jamais avoir l'air dans le besoin.....	195
<i>Qu'est-ce qui entraîne le besoin ?</i> .....	195
<i>Contre vos comportements de manque</i> .....	198
Le pitch final.....	201

## Chapitre 7

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

Un deal monstre .....	207
Le voyage de Greenberg à Borrego Springs.....	210
Préparer le superpitch.....	213
Pendant ce temps, chez Goldhammer.....	215
Sessions de stratégie et recherches.....	216
<i>La mi-janvier</i> .....	218
<i>Le client</i> .....	219
<i>J-9 avant le pitch</i> .....	220
<i>Le jour J</i> .....	221
Anatomie d'un pitch .....	223
<i>Pensées pré-pitch</i> .....	227
<i>La présentation</i> .....	228
La concurrence contre-attaque .....	242
L'heure du jugement .....	245

## Chapitre 8

### Votre entrée dans l'arène

Et maintenant ?.....	254
----------------------	-----

À propos de l'auteur .....	261
----------------------------	-----



*À mon père, ma boussole.*



# 1

## 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'avais 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 *décadrage*, 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.

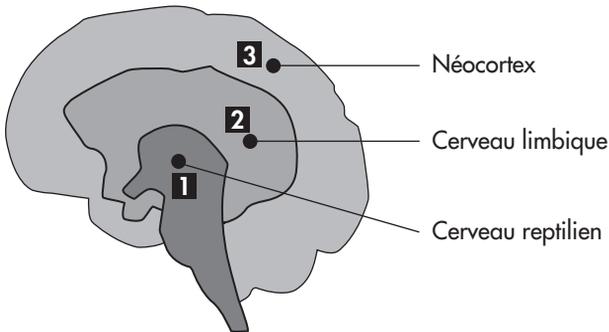


Figure 1.1. Les trois parties du cerveau :  
cerveau reptilien, cerveau limbique, néocortex

## 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 irrémédiables.

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.