

Marc Robichaud

Le *Pitch* gagnant



télémaquepoint.org

Le *Pitch* gagnant



**La Collection publicité sociale
sous la direction
de Claude Cossette et de Christian Desîlets**

Télémaque est un groupe de réflexion à l'origine de la collection La Publicité sociale. Télémaque adhère au mouvement du libre accès en offrant ses ouvrages gratuitement sur selon le Copyleft suivant : « Ce document est mis à votre disposition sous un droit d'auteur Creative Commons « Paternité - Pas d'Utilisation Commerciale - Pas de Modification 2.5 - Canada » qui, si ce n'est pas commercial, permet de l'utiliser et de le diffuser en protégeant l'intégralité de l'original et en mentionnant le nom des auteurs. »

Les titres publiés sont stockés sur les serveurs du Département d'information et de communication de l'Université Laval et sont téléchargeables en divers formats à l'adresse www.com.ulaval.ca/publications/groupe-telemaque/
Par ailleurs, Télémaque n'assure qu'un tirage hors commerce d'exemplaires papier ; ceux-ci sont disponibles au prix coûtant sur le site www.lulu.com

Le Comité conseil de Télémaque

- Martin Boucher, chargé de cours au Département d'information et de communication de l'Université Laval et Chef de la division communication Web et publicité institutionnelle à la Direction des communications de l'Université Laval ;
- Claude Cossette, professeur titulaire de publicité sociale au Département d'information et de communication de l'Université Laval ;
- Pénélope Daignault, professeure adjointe de publicité sociale au Département d'information et de communication de l'Université Laval ;
- Christian Desîlets, professeur adjoint de publicité sociale au Département d'information et de communication de l'Université Laval ;
- June Marchand, professeure agrégée de publicité sociale au Département d'information et de communication de l'Université Laval et Directrice des programmes de premier cycle ;
- André Roy, responsable de formation pratique et webmestre au Département d'information et de communication de l'Université Laval.

Marc Robichaud
Publicitaire

Le *pitch* gagnant

Dépôt légal : Bibliothèque et Archives nationales du Québec, 2012

© Copyleft : Claude Cossette et Christian Desilets, 2011

Ce document est mis à votre disposition sous un droit d'auteur Creative Commons « Paternité - Pas d'Utilisation commerciale - Pas de Modification 2.5 – Canada » qui, si ce n'est pas commercial, permet de l'utiliser et de le diffuser tout en protégeant l'intégralité de l'original et en mentionnant le nom des auteurs.

Imprimé au Canada

ISBN 978-2-9812496-3-0

Maquette de couverture : Martin Boucher

Déclinaison des couvertures : Mathieu Thériault

Recherche typographique : Catherine Ouellet

Relecture : Steeve Gobeil, Jenny Larouche, Thierry Nadeau-Cossette

Illustrations : Brett Lamb

**À Jo Anne, avec qui,
depuis 30 ans,
je partage chacun des mots
consignés dans cet ouvrage.
M.R.**

Remerciements

L'auteur tient à saluer Claude Cossette, Pénélope Daignault et Chrisitan Désilets pour leurs contributions significatives à l'enseignement et à l'avancement de la profession de communicateur. Je veux aussi les remercier pour leur complicité favorisant l'aboutissement de cet ouvrage.

Merci aussi à Chloé et Marc-Antoine qui m'ont pardonné mes absences tandis que je me consacrais à l'écriture plutôt qu'aux vacances familiales.

Mes meilleures pensées accompagnent également mes différents partenaires de *pitch*. Ensemble, au cours des trois dernières décennies, nous avons accompli de grandes choses et parfois même réussi l'impossible...

MATIÈRES

Avant-propos

Chapitre UN

Statuons sur la terminologie

Chapitre DEUX

Technique de vente ou plaidoirie ?

Chapitre TROIS

Pitcher ou ne pas pitcher...

Chapitre QUATRE

Le questionnaire de présélection

Chapitre CINQ

Accueillir la visite

Chapitre SIX

Le bref

Chapitre SEPT

Le bilan du bref

Chapitre HUIT

La formation de l'équipe

Chapitre NEUF

La préparation du pitch

Chapitre DIX

Le matos du pitch

Chapitre ONZE

La structure d'un pitch gagnant

Chapitre DOUZE

La session de maquillage

Chapitre TREIZE

La salle affaire

Chapitre QUATORZE

Persuader ou convaincre ?

Chapitre QUINZE

En scène !

Chapitre SEIZE

Le kamikaze

Chapitre DIX-SEPT

La gestion de la réponse

Conclusion

Bibliographie

**« S'il n'existe pas de recette
pour que ça marche à tous les coups,
il en existe pour que ça ne
marche jamais. »**

Charles Winter

*Plutôt que d'abêtir nos esprits
en se contentant d'attiser servilement nos désirs délétères,
la publicité sociale se fait créative
pour répondre à nos besoins les plus fondamentaux
et, par déclinaison,
à rendre notre monde meilleur.*

*Mais, tout comme c'est le cas pour la publicité commerciale
qui constitue son pain quotidien,
pour qu'elle se révèle au publicitaire hardi,
celui-ci doit souvent emprunter un sentier escarpé et hasardeux :
le pitch.*

*Le pitch est une épreuve palpitante
parce qu'elle mène parfois vers gloire et fortune,
ce qui laisse entendre avec justesse que,
d'autres fois, c'est une tout autre histoire...*

M. R.

AVANT-PROPOS

Aussi étonnant que cela puisse paraître, il semble que le présent livre soit le premier ouvrage francophone entièrement consacré à l'étude du *pitch*. Mes recherches pour trouver un précédent sont demeurées infructueuses.

Je considère pourtant que plusieurs communicateurs d'expérience auraient pu écrire ce document. Plusieurs agences de publicité célèbres, et généralement loquaces, comptent dans leurs rangs des surdoués du *pitch*, ce qui leur a permis, au cours des années, de récolter maints mandats prestigieux. Ces professionnels pourraient nous en dire long sur l'art de surpasser les autres et, plus important encore, de se surpasser soi-même... Mais comme ils sont demeurés cois ou qu'ils ne se sont contentés que de survoler le sujet, j'ai pris l'initiative de consacrer un ouvrage entier à cette pratique incontournable pour réussir dans l'industrie du marketing et des communications.

Oren Klaff (2011) prétend d'ailleurs que l'art de *pitcher*, au sens toutefois très générique et commercial, est un atout plus que jamais indispensable : « C'est le temps plus que jamais de *pitcher* efficacement : l'argent est rare et la compétition est féroce. » J'ajouterai que vos compétences sont une chose et que votre habileté pour les vendre en est une autre. En définitive, à quoi bon votre savoir-faire si vous arrivez difficilement à le faire valoir dans un contexte hautement concurrentiel ?

Par ailleurs, il est bon de préciser que les plus petites firmes, y compris les travailleurs autonomes, doivent faire preuve de plus d'ingéniosité pour performer en *pitch*. Car le *pitch* demeure un exercice périlleux pour ces petites organisations qui, contrairement aux plus grandes, ne peuvent tabler sur des ressources humaines, matérielles et financières importantes pour le préparer.

J'ai débuté ma carrière au début des années 1980 au sein d'une grande agence québécoise comptant plus d'un bureau et pour qui *pitcher* pour de très grands budgets nationaux était affaire courante. J'ai donc pris part à plusieurs présentations, dont l'enjeu totalisait parfois des millions de dollars. Lorsque j'ai mis sur pied ma propre entreprise, quelques années plus tard, j'ai compris tout le défi que représentait le fait d'attirer des clients intéressants malgré une image de marque embryonnaire et des moyens modestes. J'ai alors dû raffiner mes stratégies en misant sur l'essentiel, mais surtout sur l'excellence.

Lorsque je préparais une présentation, mes marges d'erreur étaient minces, voire inexistantes.

Cela m'a permis de saisir des réalités qui m'avaient échappées jusque-là et de comprendre plusieurs choses qui m'ont bien servi par la suite, dont celle de distinguer entre le bon et le mauvais moment d'aller en *pitch*. J'ai également compris qu'on se vend d'abord soi-même avant de vendre l'organisation que l'on représente et les stratégies que nous avons imaginées. J'ai saisi qu'en définitive, le *pitch* gagnant répond à une structure qui débute par un examen objectif de l'appel d'offres et qui se termine par la gestion de la réponse que nous recevrons en fin de parcours.

Dans cet ouvrage, je me limiterai au partage de mon expérience acquise au cours de trois décennies pendant lesquelles j'ai complété des centaines de *pitch* pour le compte de plusieurs organisations, dont la mienne. À travers ce parcours, j'ai plus appris de mes erreurs que de mes succès. Aussi, j'espère que les prochaines s'auront pour vous une valeur tant pécuniaire que pédagogique et qu'elles vous permettront de connaître davantage de réussites, et ce, peu importe que vous soyez au début d'un parcours professionnel, ou tout simplement désireux de perfectionner un art que vous pratiquez déjà.

Les chapitres de ce livre ont été rédigés en respectant la séquence classique d'un *pitch* qui débute par un appel d'offres, qu'il soit public ou sur invitation. Mais on aura compris que chaque *pitch* est un cas d'espèce, c'est-à-dire que certaines étapes peuvent être escamotées, arrimées à une autre, ainsi de suite. Par exemple, l'étape de la visite de votre établissement par le demandeur peut tout aussi bien ne pas se faire, ou bien se produire au même moment que le *pitch* lui-même. Peut également survenir l'épreuve du « *crash-test* » (un exercice *in situ* exigé par le client, parfois sans prévenir) qui peut remplacer le *pitch* conventionnel, comme je l'expliquerai plus loin. Dans le jargon du métier, on le surnomme « *pitch kamikaze* ».

Dans les faits, on peut cataloguer les *pitchs* en trois catégories :
créatif, stratégique et kamikaze.

Peu importe de laquelle il est question, et même si la séquence varie, il y a une logique globale sous-jacente à la démarche et il ne faut pas la perdre de vue.

Finalement, je dirais que le *pitch* peut se dérouler dans un cadre tant grandiose qu'informel, selon l'importance des enjeux. Peu importe, dans un cas comme dans l'autre, les grands principes pour obtenir le mandat convoité demeurent essentiellement les mêmes.

CHAPITRE UN

Statuons sur la terminologie



Le *pitch* est un terme d'origine anglaise qui a plus d'une définition. Évidemment, celle qui retient notre attention associe le mot à l'acte de vente (« sales *pitch* » ou « sales talk »). Mais son évocation a généralement dans les dictionnaires généralistes une saveur plus ou moins positive. Par exemple, pour traduire le mot, le dictionnaire Le Robert & Collins (2006) parle notamment de « baratin » et de « boniment ». Dans le contexte marketing qui nous intéresse, il est entendu que c'est très différent puisqu'il fait référence à la présentation, devant un client potentiel, d'un concept, d'une stratégie, d'un plan de communication ou simplement de son entreprise ou de sa propre personne, afin d'obtenir un ou plusieurs mandats. Certains fervents de la francisation suggèrent d'utiliser l'expression « présentation spéculative », une traduction intéressante, mais franchement moins séduisante qu'un bon vieil argot solidement incrusté dans le folklore de l'industrie publicitaire. Bref, bien que ce livre soit fort probablement le premier écrit francophone sur cette matière, on retrouve dans l'Internet, les librairies et les bibliothèques, plusieurs ouvrages qui traitent du « *pitch* de vente », aussi connu sous l'appellation « argumentaire de vente ». Ceci étant, il ne faut pas confondre le sujet de ces ouvrages

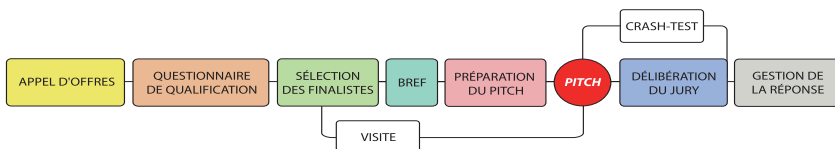
avec le *pitch* dont nous traiterons. Les *pitchs* de vente concernent les techniques de représentation et de persuasion employées par les vendeurs et les bonimenteurs, tandis que le *pitch* dont il sera ici question concerne la démarche structurée et rigoureuse d'une entreprise de marketing ou de publicité en réponse à un appel d'offres.

Le *pitch* s'inscrit dans un ensemble d'activités de développement des clientèles mises en œuvre par les agences. Ces activités se déroulent cependant généralement en catimini. Comme l'expliquent Claude Cossette et René Déry (1987) : « Aussi cocasse que cela puisse paraître, la publicité fait rarement de la publicité pour elle-même. Non parce qu'elle est timide et réservée, mais bien parce que les médias de masse sont de piètres canaux lorsqu'il s'agit d'atteindre des auditoires aussi spécifiques. [...] Les agences de publicité affectionnent plutôt l'approche personnelle pour argumenter de vive voix avec leurs éventuels clients. Non seulement cette méthode est plus efficace, elle est aussi plus diplomatique. » C'est dans cet esprit que survient le *pitch*.

Une organisation peut solliciter un *pitch* dans le seul but de mieux connaître votre entreprise, alors qu'elle l'a déjà choisie. Vous êtes donc déjà « présélectionnée », mais cette organisation tient à s'assurer que ses présomptions positives sont fondées. Aussi, elle vous mettra à l'épreuve, généralement en vous soumettant une étude de cas basée sur une problématique à laquelle l'organisation est confrontée.

Le plus souvent, le *pitch* s'inscrit dans le cadre d'une démarche qui met en compétition plusieurs entreprises ou professionnels. En pareille situation, l'organisation établit un processus de sélection qui se déroule normalement en plusieurs phases plus ou moins convenues ou normalisées.

Tout débute par un appel d'offres (public ou sur invitation) visant à obtenir des candidatures. Puis, les aspirants doivent remplir un questionnaire afin de se qualifier pour la phase finale de sélection : le *pitch*.



Nous verrons plus loin que l'étape du questionnaire est déterminante pour établir vos chances de décrocher le mandat car les questions posées permettent en général de se faire un portrait relativement précis de l'entreprise ultimement recherchée par le demandeur. Par ailleurs, si l'organisation a la prérogative de solliciter des candidates et d'élire la lauréate, elle ne maîtrise pas complètement le jeu. En effet, les entreprises sollicitées peuvent refuser de *pitcher* du seul fait qu'en affaires, il est sage de choisir ses batailles. Pour diverses raisons, un *pitch* peut parfois être pressenti comme voué à l'échec. Avec de l'expérience, il est plus facile de détecter les vraies opportunités de décrocher un budget de celles qui sont illusoires. Savoir alors renoncer sans nuire à son image de marque est aussi un art, ô combien bénéfique pour le moral et la vitalité financière de son entreprise, dans la mesure où le *pitch* peut facilement drainer l'énergie d'une équipe, voire saper l'estime de soi de ses membres, et porter un dur coup à sa trésorerie. Conséquemment, on ne devrait jamais foncer tête baissée dans une opportunité de *pitcher* que l'on nous fait miroiter.

En contrepartie, le *pitch* est un levier incontournable pour le développement d'une entreprise. D'aucuns diront que c'est un mal nécessaire... En outre, comme pour toutes les bonnes choses de la vie, il doit être pratiqué avec modération. À moins que vous ne comptiez parmi les firmes qui connaissent de façon chronique des difficultés et qui ont, dans ce malheureux contexte, tendance à soumissionner sur tout ce qui se présente malgré la précarité de leur situation. De cette manière, elles misent sur la loi de la moyenne, espérant que sinon le talent du moins la chance finira par les faire gagner.

Par ailleurs, lorsque le *pitch* vise l'obtention d'un mandat de publicité sociale, il oblige à certaines nuances que nous évoquerons plus loin.

Je conclus ce chapitre en vous priant d'excuser mon recours à certains écarts de langue, soit des mots du langage familier utilisé dans la profession. Les termes « *pitch* », « *pitcher* » et « *pitcher* », que j'utilise de façon répétée, n'apparaissent, apparemment, dans aucun dictionnaire de la langue française, à tout le moins pas dans le contexte dans lequel je les utilise. Cela dit, ce ne sera pas la première fois qu'un publicitaire fait appel, dans ses slogans, accroches et textes de vente, à des mots qui n'existent pas dans le français usuel.

CHAPITRE DEUX

Technique de vente ou plaidoirie ?



Le *pitch* s'apparente-t-il à une simple technique de vente, telle celle pratiquée par les vendeurs, représentants et autres colporteurs, ou est-ce plutôt un genre de plaidoirie qui fait appel aux ressources de la rhétorique classique ? À cette question, j'ajoute une première affirmation : le *pitch* est l'un des arts fondamentaux de la guerre commerciale et, à cet effet, il implique du savoir, du savoir-faire et du savoir-être. Les notions du savoir et du savoir-faire sont largement répandues et, en ce qui a trait au savoir-être, j'aime bien en donner la définition en citant Roegiers et De Ketele (2001) : « quand on parle d'un savoir-être, il s'agit plus souvent d'un « plus » qui est apporté dans une façon d'agir. (...) Il concerne aussi les situations et la vie en général, dans la manière d'agir et de réagir ».

Je répondrai à la question en tête de ce chapitre par une contre-question : les meilleurs vendeurs, ces personnes qui maîtrisent si habilement les techniques de vente modernes, sont-ils pour autant de bons *pitchers* ? Ma réponse est non ! La vente est une procédure interactive ; par définition, elle implique un va-et-vient constant entre le vendeur et l'acheteur potentiel. D'aucuns résument l'affaire en référant à la « négociation ». La vente est donc une apparence de dialogue dans un processus structuré de domination, qui est conscient pour le vendeur et qui demeurera habituellement invisible pour l'acheteur. Si tel n'était

pas le cas, le vendeur perdrait sa crédibilité, ce qui pourrait mettre fin à la négociation, au « processus », car le client potentiel ressent l'inconfort ou s'offense de l'apparente manipulation. Cela dit, un *pitch*eur de talent tirera profit de certaines techniques de vente, particulièrement à l'étape de la période de questions (et d'objections) qui, inévitablement, vient conclure chaque prestation.

Le *pitch* ressemble davantage à une plaidoirie devant un jury. La définition du dictionnaire numérique Antidote (2011) va d'ailleurs en ce sens : « Exposé oral fait par un avocat destiné à défendre son client et à présenter une synthèse des faits et de ses arguments. » Le jury correspond au comité de sélection, et à peu près comme devant les jurés, l'interaction est relativement restreinte ou à tout le moins, elle est fortement balisée. Devant ce jury, le *pitch* sert avant tout à faire la démonstration de ses compétences, de ses aptitudes, de ses disponibilités et de son enthousiasme en exposant un certain nombre de faits. L'usage veut que le *pitch*eur affronte un jury qui s'abstient de toute réaction en cours de *pitch* : les jurés restent de marbre, le visage impassible (le *poker face*, disent les joueurs). Le *pitch*eur, qu'il soit seul ou en équipe, doit en conséquence procéder sans jamais obtenir de rétroaction de son auditoire, sinon de faibles indices en lisant entre les traits des « figures baromètres ». S'il force la note pour obtenir une rétroaction et susciter des échanges, il risque l'échec, dès l'instant où il sera perçu et catalogué comme un vendeur (un « *pitch*man ») plutôt que comme un expert du marketing ou de la communication, altérant d'autant la confiance de ses hôtes. Or, contrairement aux avocats qui ne se défendent virtuellement jamais eux-mêmes, le publicitaire-*pitch*eur parle nécessairement de lui, de son entreprise, de ce qu'il est et de ce qu'il est capable de faire.

Michael Quilty (2011) considère avec légèreté l'importance du *pitch*. À ce sujet, il écrit : « dans le monde de la publicité, le *pitch* d'agence est l'équivalent du *speed dating*, une rencontre dans laquelle d'éventuels fournisseurs tentent de vous séduire en faisant parade de tous leurs charmes » (traduction libre). C'est une façon superficielle de voir les choses attendu que le *pitch* exige de nombreuses compétences hybrides. Si je caricaturais moi aussi, je dirais que le *pitch*eur est le héros d'une audition obligée dans lequel il interprète son propre rôle

plutôt que celui d'un quelconque personnage. À mes yeux, cette dernière nuance est fondamentale.

Je crois que c'est le célèbre politicien anglais, Winston Churchill (1874-1965), qui a dit que « le succès c'est d'aller d'échec en échec sans jamais perdre son enthousiasme. » Peut-être bien qu'il avait raison. De nombreux *pitches* ne réussissent ni à convaincre ni à persuader le client potentiel, mais il faudra tout de même démontrer une égale ardeur lors du prochain.

CHAPITRE TROIS

Pitcher ou ne pas pitcher...



Comme je l'ai mentionné auparavant et pour plusieurs bonnes raisons, en matière de *pitch* il est parfois sage de s'abstenir. En contrepartie, et aussi surprenant que cela puisse paraître, il est quelques fois judicieux d'accepter de *pitcher* tout en sachant que nous n'avons aucune chance de l'emporter, miracle excepté.

Commençons par le début. Pour décrocher de nouveaux clients, l'entreprise de service doit logiquement inclure dans sa commercialisation une stratégie marketing de pression plutôt que d'aspiration (en anglais on parlerait de stratégie « push » plutôt que « pull »). Elle doit donc, de différentes manières, signaler son existence et la pertinence de recourir à ses services, entre autres choses par du démarchage et de la sollicitation. En parallèle, elle doit, bien sûr, constamment construire le capital de son image de marque pour que son positionnement soit clair et qu'elle se rende « désirable » (la notoriété est la connaissance, l'image de marque est la préférence).

De toute évidence, le démarchage dans le but d'obtenir de nouveaux clients implique que l'on doive faire des choix. Parce que le développement des affaires prend place dans un univers hyper concurrentiel, il est pertinent de dépenser ses énergies, et son argent, en

ayant une vision éclairée de la segmentation de son marché potentiel. Une simple question de rentabilité. Identifier les segments les plus porteurs eu égard à notre profil et à notre gamme de services fait partie de l'ABC du développement des affaires et nous n'allons pas développer ce sujet. De nombreux livres traitent déjà de cet aspect des affaires et des différentes manières de devenir un prospecteur avisé. Ce qu'il faut par contre aborder, c'est le moment où un client potentiel nous informe qu'il désire en effet engager une nouvelle firme de marketing et/ou de communication, mais qu'il entend le faire en enclenchant un processus de sélection basé sur l'examen de plusieurs propositions, chacune en provenance d'une firme différente.

Dissuader le demandeur

Si vous êtes le premier à détenir cette information, vous pouvez tenter le coup de décrocher le client en lui enlevant cette idée farfelue qui consiste à procéder à un appel « public » de *pitch*. J'ai eu, en quelques occasions, du succès en évoquant aux clients potentiels des faits avérés qui lui suggéraient une alternative intéressante. Parmi les arguments, j'avais que : « le recours au *pitch* n'est pas aussi populaire qu'il l'a déjà été, notamment dans les années 80 et 90. Beaucoup de firmes de communication n'embarquent plus dans le bateau, surtout les plus petites qui sont pourtant compétentes, à moins que le jeu en vaille vraiment la chandelle, qu'elles croient à un traitement équitable ou qu'elles profitent de contacts privilégiés avec le demandeur, que l'ampleur de l'exercice imposé soit raisonnable et, finalement, qu'un budget soit dégagé pour dédommager les firmes « perdantes ». Pis encore, le processus implique que le demandeur y consacre du temps, de l'énergie et de l'argent. Pourquoi ne pas soumettre le défi à nous seuls et dès maintenant ? Vous pourrez alors obtenir la confirmation de nos capacités, épargner du temps et soulager vos budgets. Dans quelques jours, vous serez fixés et nous serons déjà opérationnels. C'est un gain de temps non négligeable. De toute façon, si notre exposé n'est pas convaincant, il ne sera jamais trop tard pour lancer votre appel à propositions. Finalement, puisque votre bonne foi est évidente, nous nous prêterons à cet exercice en n'exigeant aucun dédommagement en cas de refus de votre part. De toute façon, nous

savons que nous avons ce qu'il faut et, en conséquence, que l'échec n'est pas envisageable ». Attention, cet ultime argument ne doit être employé qu'en dernier recours et seulement lorsqu'on a l'intime conviction que notre interlocuteur et son entreprise sont une personne et une entité d'une bonne foi évidente, et que l'exercice sera d'une ampleur raisonnable.

Voilà. Vous démontrez de l'enthousiasme et de l'assurance sans pour autant être arrogant. La réponse du client potentiel à votre proposition, si vous savez la décoder correctement c'est-à-dire si vous savez lire entre les lignes, vous donnera un excellent aperçu du niveau de confiance que vous lui avez inspiré. Il y a une large différence dans les perspectives d'avenir de votre relation si la réponse que vous obtenez est : « ...malgré vos arguments, je vais tout de même aller en *pitch* ! » et « ...bien que vos arguments soient solides, le patron (ou les règles de notre organisme, ministère, etc.) m'oblige à rencontrer et à entendre plusieurs firmes. »

Les questions à se poser avant d'accepter

Bon, nous y sommes, les deux pieds dedans... Une opportunité de *pitch* se dresse, là devant nous. De prime abord, il vaut mieux se méfier. Parfois, c'est tout simplement un attrape-nigaud...

Alors, qu'est-ce qui rend un *pitch* vraiment alléchant ? Pour répondre, il faut d'abord se poser plusieurs questions clés :

1) Qui est l'entreprise ou l'organisme demandeur ?

J'entends par là son historique, sa solidité financière, son potentiel de croissance et son portfolio marketing et publicitaire.

2) Le demandeur a-t-il des budgets à la hauteur de son aspiration ?

Particulièrement lorsqu'il s'agit de publicité sociale, les entreprises et les institutions concernées ont souvent des budgets très modestes compte tenu de leurs objectifs de marketing et de communication. Dans un tel contexte, vous devez vous attendre à ce qu'ils vous demandent de contribuer à l'effort de guerre en rognant sur vos marges habituelles si vous remportiez le mandat. La question de la

rentabilité effective de ce client potentiel se pose alors. Évidemment, si vous cherchez à bonifier votre bilan social, il peut s'agir là d'une judicieuse opportunité. Dans le cas contraire, vous pourriez vite déchanter une fois que vous aurez le pied à l'étrier...

3) Quel est l'historique des relations du demandeur avec ses firmes de marketing et/ou de communication ?

Elles sont de longue ou de courte durée ? Y'a-t-il eu avec la firme sortante un conflit ou un désaccord important (le cas échéant de quelle nature ?) ayant entraîné cet appel d'offres ? Le demandeur émet-il publiquement un blâme quelconque envers la firme sortante ? Si le client change régulièrement de consultants, comment expliquer ce jeu de chaises musicales ? À cet effet, il n'y a aucune gêne à communiquer avec une firme que nous connaissons et qui a déjà été au service du demandeur pour lui poser des questions sur la bonne foi de ce dernier, et sur la manière avec laquelle il s'acquittait du devoir de payer ses factures. Cet exercice peut donner des résultats étonnants en mettant en lumière, notamment, que des clients, pourtant extrêmement solides financièrement, ont érigé en système la négociation, voire le refus de toutes les factures qui leurs sont acheminées. Dans ma carrière, j'ai travaillé pour quelques-uns de ceux-là et force est de constater qu'en fin de compte, j'ai perdu des mois ou des années à leur service. De plus, ce sont des clients toujours plus exigeants qui n'adressent que très rarement des compliments de crainte de vous voir facturer davantage. Ces entreprises ou organismes ne nourrissent ni votre créativité ni votre capital financier. Ils ont aussi un flair pour détecter les hyper enthousiastes du marketing ou de la communication pour qui l'argent n'est pas la motivation. Ce sont des cigales qui savent faire travailler les fourmis. Ils considèrent que duper leurs fournisseurs est un accomplissement, le signe qu'ils sont de meilleurs négociants qu'eux. Est-ce le client pour lequel il vaut la peine de s'investir ? Poser la question, c'est y répondre.

4) Comment le demandeur traite-t-il son personnel clé ?

Si des cadres d'une entreprise ne cachent pas leur amertume envers leur employeur, vous pouvez considérer cela comme un mauvais présage pour vous. L'expérience me démontre que les corporations qui ne

réussissent pas à mériter la pleine estime de leurs cadres, n'ont généralement pas celle de leurs fournisseurs.

5) Le jury du *pitch* sera-t-il décisionnel ?

Voilà une question aussi judicieuse que fondamentale ! À quelques reprises au cours de ma carrière, et aussi déconcertant que cela puisse paraître, j'ai dû effectuer ma présentation devant un jury composé de mandataires qui, en fin de compte, n'avaient pas un mot à dire sur le choix final. Je me rappelle fort bien d'une fois en particulier, car l'expérience fut douloureuse, où nous avons été sélectionnés par le jury, mais ultimement éliminés par le véritable décideur, lequel par ailleurs, ne nous avait jamais rencontrés de sa vie.

Je vous raconte...

Quelque part dans les années 90, notre firme a répondu à un appel d'offres public d'une prestigieuse institution québécoise. L'opération consistait à sélectionner une agence de publicité pour la commercialisation de l'établissement et le développement de son image de marque dans le cadre d'un mandat qui devait durer quelques années. Le processus de sélection était classique : il fallait d'abord remplir un questionnaire de présélection à la suite de quoi un maximum de trois firmes seraient invitées à *pitcher*. L'agence sortante était d'office invitée à participer à nouveau au processus et les règlements précisaient que l'institution se réservait le droit de n'accepter aucune des propositions qu'elles recevraient. Ce qui est une clause classique. Après quelques vérifications, il appert que l'agence sortante était en place depuis plusieurs années et, en toute logique, il était possible, voire hautement probable, que l'institution soit ouverte aux idées nouvelles. Du moins, il s'agissait là de notre présomption...

Voilà qui dresse la table.

L'envergure du dossier était taillée sur mesure pour notre boîte et nous avons des expériences pertinentes pour nous faire valoir dans le cadre de la phase de présélection. Je ne me souviens plus vraiment des autres considérations et ce n'est pas vraiment important pour expliquer la suite des choses. Retenez seulement que nous avons décidé de plonger et que nous avons franchi sans difficulté la première étape pour voir le nom de notre firme sur la courte liste (au quotidien et dans l'argot anglophone du métier, on parle d'une Short List et on dit, par

anglicisme, qu'on a été « shortlisté »). Évidemment, nous nous sommes attelés avec enthousiasme à la tâche pour relever ce défi et nous avons concocté un *pitch* créatif dont je suis encore aujourd'hui extrêmement fier.

Vous devinez un peu la suite de l'histoire... Nous avons fait notre présentation et, de toute évidence, nous avons pu constater le bonheur du jury à la conclusion de chacun de nos segments. Comble de bonheur, le lendemain la présidente du jury nous téléphonait pour nous informer que nous étions l'agence sélectionnée, en d'autres mots que nous avions remporté le *pitch*. Je me rappelle ce coup de téléphone comme si je l'avais reçu hier... Notre victoire était d'autant plus gratifiante que nous avions réussi à surclasser l'agence sortante, bien qu'elle ait « probablement » sorti l'artillerie lourde et qu'elle jouissait de connaissances approfondies sur le demandeur

Évidemment, à cette annonce succédèrent les cris de victoire et l'ouverture de quelques bouteilles de boissons pétillantes afin de célébrer en équipe cette réussite aussi inespérée que pleinement méritée.

Coup de théâtre ! Dès le surlendemain, la présidente du jury me téléphone à nouveau, mais, cette fois, elle a plutôt la voix et les intonations de quelqu'un d'embarrassé... En gros, elle m'explique que son appel a pour but de me donner une précision qu'elle aurait probablement dû me fournir la veille... Cette précision, c'est que « le jury n'a qu'un pouvoir de recommandation à la plus haute instance de l'institution, laquelle se réserve le droit de l'entériner ou non... » Oups... Cet appel était révélateur. À plus d'un égard, il laissait entendre que la nouvelle du choix fait par le jury avait laissé de glace « la plus haute instance » et qu'une porte de sortie était en train de se construire, ce qui signifiait une trappe dans le plancher pour nous. En effet, après un éloquent silence de plus de 10 jours, nous recevions finalement une lettre laconique d'un subalterne de l'institution nous informant que « l'appel d'offres était annulé pour des raisons strictement administratives et, par conséquent, que l'institution prolongeait pour une période indéterminée le mandat de son agence actuelle. »

Plusieurs mois plus tard, j'entendrai de la bouche d'un ex-employé de ladite agence reconduite les détails des jeux de coulisse qui se sont déployés à notre insu dans les heures et les jours qui suivirent

l'annonce du *pitch* gagnant. Pour vous résumer l'affaire, il appert que le président de l'agence sortante profitait d'une entrée directe et de longue date au bureau de la « plus haute instance ». Apprenant sa disqualification, il appela aussitôt son vieux pote pour lui expliquer que si son équipe n'avait effectivement pas été tout à fait à la hauteur en mode *pitch*, c'était pour d'excellentes raisons qu'il se fit fort d'expliquer en long et en large. Bien évidemment, il insista pour signaler qu'au quotidien, les forces vives de ses troupes étaient toujours aussi affûtées et prêtes, pour des années encore, à combler tous les besoins de son institution. En clair, la machine infernale du lobbying s'était mise en marche tandis que nous, les belles poires, nous attendions, sans sourciller et en cuvant notre mousseux, notre premier mandat publicitaire de cette organisation d'un grand prestige, mais à la morale élastique. Le choc fut brutal, mais ô combien instructif ! Il nous a cruellement appris que les meilleurs ne gagnent pas toujours ; qu'un comité de sélection qui n'est pas souverain peut cacher un pouvoir discrétionnaire qui sera souvent basement « politique ».

Conséquemment, il faut retenir qu'une chose peut en cacher une autre et que la transparence est souvent une question de perception plutôt que de réalité. Si vous *pitch*ez pour une institution publique, ce qui est souvent le cas pour les mandats de publicité sociale, sachez que la basse-cour de la politique n'est jamais loin et que si vous ne jouissez d'aucun contact privilégié avec le demandeur, il se peut que vous soyez perdant, du seul fait que des facteurs suggestifs supplantent parfois des évaluations objectives pour toutes sortes de considérations qui franchissent parfois les balises de l'éthique.

6) Du favoritisme dans l'air ?

Comme vous l'avez lu au paragraphe précédent, il est certain que pour des raisons politiques qui impliquent des règles dans l'attribution des contrats de services professionnels, des entreprises et, surtout, des institutions publiques ne procèdent à des appels d'offres publiques seulement que parce qu'elles ont l'obligation de le faire. Ce n'est donc pas nécessairement une affaire de libre choix. Ainsi, ne perdez jamais de vue qu'elles peuvent se prêter à l'exercice dans le seul but de sauver les apparences en faisant croire à un simulacre de transparence. Croyez-

moi sur parole, si quelqu'un me contredit sur ce sujet, il est soit naïf, soit un fieffé menteur...

Ceci étant, pour ceux et celles qui veulent « diriger » le choix d'une agence, il y a plus d'une manière d'arriver à ses fins. Au chapitre précédent, je vous ai raconté que l'annulation pure et simple de l'appel d'offres en était une, probablement la plus risquée au chapitre des apparences, par ailleurs. L'autre méthode, encore plus simple et surtout plus difficile à détecter, consiste à retenir pour la phase finale une agence forte (la firme « favorite ») et d'autres firmes plus faibles qui serviront, en définitive, de faire-valoir pour la première.

La dernière méthode est la plus étonnante de toutes, mais je doute fort qu'elle ait toujours des adeptes. Elle consistait tout simplement à établir une liste d'agences qui se « partageaient » les différents mandats selon un quasi-principe d'alternance. Si le *pitch* était un passage obligé, certaines firmes jouaient le jeu à chaque fois, même lorsqu'elles savaient fort bien que ce ne serait pas leur tour. Dans le jargon du métier, on disait qu'elles acceptaient « de faire la parade ». Le plus important étant de préserver les apparences d'une sélection objective et à l'abri de tout favoritisme... En définitive, si cette façon de faire devait hélas un jour refaire surface et que vous ne fassiez pas partie du cercle des « initiés », vous ne récolterez jamais que des miettes, voire rien du tout. Accepter de *pitcher* en pareille circonstance reviendrait à croire au miracle ou à espérer qu'en se prêtant aussi courageusement et à répétition à cet exercice masochiste, ses efforts seront remarqués pour être un jour récompensés. Pour vous en convaincre, je citerai Alain Richard (2006) qui, dans son livre traitant du « Scandale des commandites », mentionne en parlant de la période qu'il commente : « qu'on oublie plus ou moins volontairement de parler des centaines de millions de dollars en contrats publicitaires versés à des agences proches du Réseau (...), très souvent octroyés sans appel d'offres ou par des processus douteux de sélection. » Pour soutenir plusieurs de ses affirmations percutantes, l'auteur s'appuie notamment sur de nombreux extraits des audiences de la Commission Gomery (2005). C'est cette même commission d'enquête qui a permis de démontrer que le copinage pouvait être érigé en système lorsqu'il s'agit d'attribuer de lucratifs contrats.

7) Quelle est l'ampleur de l'exercice ?

Je vous le dirai sans détour, les paramètres imposés pour certains *pitches* sont carrément déraisonnables. Particulièrement dans le cadre des *pitches* créatifs. Il y a aussi de ces clients potentiels qui ne se gênent pas pour quasiment exiger un plan de marketing ou de communication complet pour juger de vos capacités à les comprendre et à les servir. Or, à plus d'un égard, pareille demande est un non-sens. Après tout, une présentation stratégique ou créative dans un cadre spéculatif doit avoir des balises. C'est le bon sens qui l'exige. Tout d'abord parce que, par exemple, un plan de communication, pour être pertinent, relève nécessairement de données complètes sur les stratégies de marketing et de communication du demandeur. En conséquence, il y a une forme de diagnostic à faire ou à obtenir, sans oublier les objectifs qui émaillent obligatoirement leur plan stratégique. En résumé, il s'agit là de beaucoup de données à assimiler et la plupart sont hautement confidentielles. L'entreprise ou l'institution ne livrera donc que des faits saillants ou des aperçus qui permettent davantage de dégager des pistes de solution plutôt que des recommandations solidement appuyées. En pareille circonstance, la réalisation d'un plan très étoffé n'a aucune logique et il devient par ricochet un exercice de style quelque peu futile. Cela revient à demander un diagnostic précis à un médecin en ne lui mentionnant que la nature de vos symptômes perceptibles sans lui offrir la possibilité de vous examiner à sa guise.

Si cela survenait, il ne faut pas se gêner pour en parler ouvertement avec le demandeur. Dans la majorité des cas que j'ai vécus, ils ont accepté de revoir leur cahier de charges pour l'alléger de façon substantielle. Dans la négative, j'ai tout bonnement passé mon tour, car je suspecte toujours, en pareille situation, que si le premier but du client est bien choisir une firme, le second est inavoué et consiste à faire une pleine provision d'idées dans laquelle il pourra éventuellement puiser... Les anglophones ont une délicieuse expression pour décrire cette fâcheuse façon de faire : ils parlent de *brain-picking* qui est un dérivé de *cherry-picking*, ce qui en quelque sorte veut dire que l'on cherche à obtenir les idées des autres avec le dessein d'en exploiter les meilleures sans rétribuer les idéateurs.

8) Le demandeur fournit-il une documentation de qualité ?



C'est un bon indice de recevoir, aux différentes étapes du processus de sélection, une documentation abondante et de qualité de la part du demandeur. L'ampleur de son implication et de son investissement dénote un sérieux de bon aloi, un respect envers les firmes invitées, et il peut être annonciateur d'une démarche teintée de probité.

9) Y'aura-t-il un budget pour rétribuer les efforts des entreprises non retenues ?

Tout travail mérite salaire et il y a ici, selon moi, une question de respect et d'amour propre. Même si cela est symbolique, je suis un fervent partisan de la formule qui consiste à dédommager chaque firme non retenue. Soyons explicites. Que vous ayez confiance en vous et en votre organisation est une chose saine et normale, mais cela ne doit pas vous aveugler pour autant. Si le processus d'appel d'offres permet à cinq firmes de se rendre au *pitch*, statistiquement vous avez de prime abord seulement 20 % des chances de l'emporter. Si la firme sortante du demandeur se rend aussi à la phase finale et décisive, il y a là un indice que les carottes ne sont pas nécessairement cuites pour elle. Cela doit vous rappeler qu'elle a une expérience intime avec le client et qu'au-delà de la pertinence, elle connaît, contrairement à vous, les « goûts »

du client. Dans ces conditions, elle jouit d'un avantage supplémentaire, ce qui, en toute logique, pourrait amenuiser encore davantage vos chances. Évidemment, au-delà de cinq firmes retenues, ça devient une loterie à laquelle je déconseille quiconque de participer. À mon humble avis, le chiffre magique est deux, maximum trois. Avec trois joueurs en liste, vous avez, à la ligne de départ, le tiers des chances de l'emporter. Si votre travail est probant, vos perspectives sont excellentes, au pire elles sont raisonnables.

En conclusion, il est clair que malgré beaucoup de rigueur et de créativité, il y aura des firmes perdantes. En leur nom, vous vous devez d'exiger un dédommagement. C'est une façon habile d'affirmer votre confiance en vos moyens tout en manifestant une forme de solidarité, et surtout de respect pour la valeur de votre travail ainsi que pour votre industrie. Vous ne pouvez sortir vraiment perdant d'une pareille approche. Au surplus, une telle exigence refroidit les ardeurs des solliciteurs chroniques de *pitch* qui, à n'en pas douter, n'ont de considération que pour leur seule entreprise.

10) En avez-vous les moyens ?

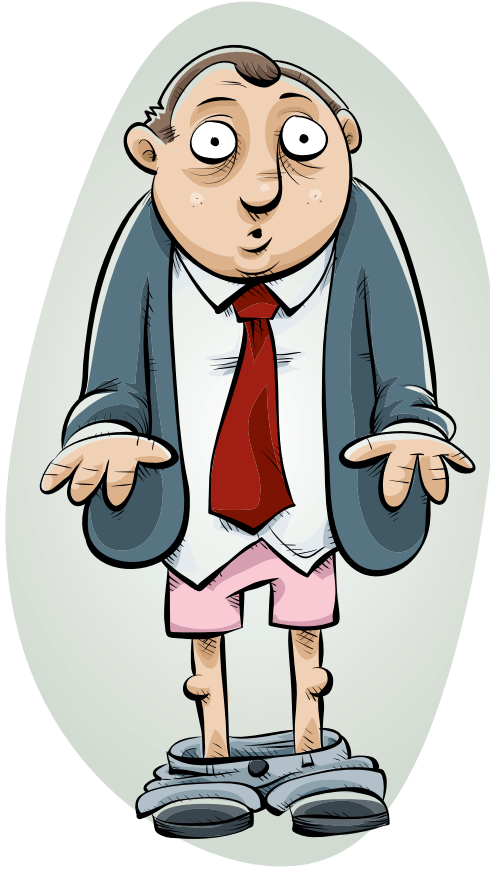
Un budget pour « dédommager » les firmes non retenues ne sera jamais que symbolique car, historiquement, la quasi-totalité des sommes allouées sont toujours sans commune mesure avec le coût réel de l'exercice. Des dogmes de l'industrie dictent que les firmes perdantes devraient être compensées à hauteur de 50 % des frais qu'elles ont engagés. Je n'ai jamais rien vu de tel au cours des 30 dernières années. C'est tout le contraire.

Au quotidien, la plupart des compensations que j'ai vu offrir oscillaient entre 1 500 \$ et 5 000 \$. Pourtant, à chaque fois, notre investissement représentait au moins cinq fois chaque somme compensatoire proposée. Si vous parlez à un dirigeant d'une multinationale de la publicité, il n'hésitera pas à vous confirmer que certaines présentations ont occasionné des déboursés dans les six chiffres et que les sommes prévues pour compenser leur investissement étaient, en définitive, dérisoires.

Le *pitch* est un sport de riche ! Si vous voulez faire bonne figure, vous devrez travailler d'arrachepied sur le sujet en consacrant le temps et les énergies nécessaires. Le personnel coûte de l'argent et pendant

qu'il se consacre à une présentation de nature spéculative, il ne répond pas aux besoins de la clientèle acquise, ce qui veut dire que vous ne facturez pas. En somme, il y a des coûts directs et indirects qu'il vaut mieux quantifier.

11) Avez-vous le bon profil ?



Au profit des plus jeunes ou des moins expérimentés qui liront cet ouvrage, je tiens à expliquer que la relation client-firmes de communication a beaucoup évolué à partir des années 2000. Je laisse le soin à d'autres que moi de préciser tous les facteurs qui expliquent ces changements, mais il est certain que l'émergence marquée des nouvelles technologies dans l'industrie des communications en est une cause, en faisant une certaine démonstration que la firme « bonne à tout faire et à tout créer » était en recul plutôt qu'en croissance.

Par exemple, dans le contexte des agences de publicité, l'arrivée de petites boîtes axées seulement sur la création et qui, sans aucun complexe, concédaient à d'autres des tâches spécialisées comme la planification et le placement média est assurément un autre facteur. De plus en plus, des grands annonceurs n'hésitent pas à fragmenter leur investissement en confiant des segments de leurs mandats à différentes firmes ayant chacune une spécialité propre : recherche marketing, création publicitaire, événements spéciaux, médias, multimédias (stratégie Internet), relations publiques, promotion, etc. Il est vrai aussi que des clients comme les multinationales ont bien souvent une propension à privilégier les firmes qui font partie d'un regroupement d'envergure, voire international, au détriment des firmes indépendantes qui ont une culture entrepreneuriale plus provinciale ou régionale. De toute évidence, il n'y a à ce chapitre aucune généralité à faire et il y a encore, au moment d'écrire ces lignes, des entreprises de communication qui fleurissent en offrant des services diversifiés et parfaitement intégrés. Je dois donc conclure qu'il n'y a pas une seule façon de faire et que ce qui est vrai aujourd'hui ne le sera probablement plus demain.

Une fois ce tour d'horizon fait, revenons à notre question de base. Lorsque vous examinez un cahier de charges, vous découvrirez parfois des indications précises sur la taille et les caractéristiques de la firme recherchée. En pareille situation, il est facile de comparer votre profil à ces exigences pour déterminer s'il vaut la peine de tenter de franchir la première étape. Dans le cas contraire, c'est évidemment plus embêtant, et d'autant plus si vous êtes nommément invités à participer au *pitch*. Ce dernier cas de figure s'appelle un « appel d'offres sur invitation ». Ce type d'appel d'offre est plus répandu qu'on ne le croit dans les institutions publiques attendu qu'il est permis pour les petits mandats. En contrepartie, ils constituent la norme pour les sociétés privées.

Alors voilà : imaginons que vous êtes invités directement à *pitcher* ou, en première étape, à remplir un questionnaire de qualification. Vous avez dès cet instant la présomption que vous êtes qualifié d'emblée par le client potentiel entant donné que son invitation vous a été acheminée en parfaite connaissance de cause à partir de sa « longue liste ». Grave erreur. Tel que je l'ai expliqué précédemment,

l'invitation peut autant être sincère, ce qui est généralement le cas, que constituer une convocation à un dîner de cons. Ne pas se laisser aveugler serait une sage précaution. Le cas échéant, posez-vous l'ensemble des questions qui sont traitées dans ce chapitre avant de plonger tête baissée. Parmi celles-ci, l'une des plus importantes consiste à établir la corrélation entre votre profil et les attentes du client potentiel. Soyez franc avec vous même ! Certaines bouchées sont probablement trop grosses à avaler et vous risqueriez d'affecter votre image de marque en prétendant le contraire. Une firme dont le chiffre d'affaires annuel atteint à peine le million de dollars peut-elle légitimement aspirer à elle seule à la gestion complète d'un mandat totalisant cinq millions de dollars ? Pourrez-vous vraiment dispenser certains des services spécialisés qui sont requis et que, dans votre commercialisation, vous jurez d'offrir, mais en omettant de mentionner que c'est grâce au seul recours à des pigistes dont vous ne pouvez garantir ni la disponibilité ni la productivité ?

Vendre est une opération grisante. Le service après-vente est une obligation astreignante. En clair, il est relativement facile pour plusieurs de bluffer lorsqu'il s'agit de présenter leur histoire et leur profil corporatif. Mais une fois le mandat obtenu, il faut bien livrer la marchandise. Et dites-vous que plus le mandat est important en termes de valeur ou de volume de travail et plus le client sera structuré, donc en mesure de qualifier et de quantifier votre prestation. Ses exigences seront à l'avenant et se rompre le cou pourrait être dévastateur pour votre image de marque si vous êtes au stade de la maturité, et quasiment fatal si vous êtes en phase de croissance. Par voie de conséquence, il vaut mieux éviter de jouer avec le feu.

L'honnêteté avec un client potentiel est toujours une avenue payante. Comme dans toutes relations d'affaires entre personnes de bonne foi.

Malgré toutes ces mises en garde, il est bon de rappeler à votre souvenir que le succès est un corolaire de l'audace. Si vous attendez constamment d'avoir cinq as dans votre jeu avant de miser, vous demeurerez à jamais un pleutre, spectateur des réussites de vos concurrents. Ni l'envie ni la jalousie ne vous consoleront. Ils ne serviront qu'à nourrir une mesquinerie qui devient contagieuse au sein

d'une organisation qui, en fin de compte, perdra confiance en ses moyens.

Si vous êtes très loin d'avoir en main les différentes ressources pour vous asseoir autour de la table de jeu, il vaut probablement mieux vous abstenir. Par contre, si vous vous rapprochez de façon raisonnable de ces exigences sans pour autant les atteindre, il n'est pas contre-indiqué de tenter votre chance. Bien au contraire ! Dites-vous que le client peut apprécier une audace qui lui rappelle la sienne, qu'elle soit actuelle ou passée. Votre *pitch* devra toutefois surpasser tous les autres en terme de créativité. En clair, vous devrez compenser vos faiblesses en déclassant tous les autres grâce à vos forces. Ce n'est pas une mince affaire, certes, mais si vous tentez le coup, même dans la défaite vous sortirez grandi et encore mieux outillé pour la prochaine fois.

Une autre alternative consiste à *pitcher* en consortium. À quelques reprises, j'ai reconnu que je n'avais pas tout ce qu'il fallait pour rivaliser avec de plus gros joueurs, mais je savais aussi que j'avais des atouts qui me distingueraient de façon avantageuse. C'est en pareille circonstance que j'ai au préalable demandé l'autorisation de présenter en consortium avec d'autres entreprises qui m'étaient complémentaires. J'ai connu beaucoup de succès avec cette formule, aussi étonnant que cela puisse paraître. Encore aujourd'hui, si des entreprises ou des institutions recherchent une firme pour concevoir un plan de marketing et de communication, je n'ai aucun embarras à leur expliquer qu'il s'agit de deux spécialités distinctes, bien qu'étroitement reliées. L'élaboration d'un plan de marketing n'exige pas la même expertise que la préparation d'un plan de communication. Il s'agit là d'une excellente opportunité pour proposer un consortium de deux entreprises spécialisées qui travailleront de façon intégrée en créant de judicieux traits d'union entre les données marketing et les prémisses à la communication.

L'évocation d'un consortium ne devrait d'aucune manière être considérée comme une reconnaissance de faiblesse. Tout au contraire, elle doit être vue comme une opportunité de démontrer à un client potentiel que nous voulons lui faire profiter de la meilleure proposition d'affaires qui soit pour qu'il atteigne ses objectifs. Une pareille franchise est de nature à établir des liens solides de confiance entre les parties, ce qui ne peut qu'être rentable d'une façon ou d'une autre.

12) Connaissez-vous les critères d'évaluation du jury ?

La plupart du temps, les demandeurs n'ont aucune objection à préciser les facteurs qu'ils prendront en considération dans leur délibération pour établir un gagnant. Je préciserai que ces considérations sont légitimes et logiques puisqu'elles permettent aux membres du jury de structurer leur évaluation, généralement en établissant un pointage pour chaque élément considéré.

Évidemment, vous auriez tort de croire que malgré leur bonne foi indiscutable, aucun facteur suggestif ne viendra influencer leur jugement. Par définition, le marketing et la communication ne sont pas des sciences exactes. En fait, elles sont tout à l'opposé du spectre du savoir... Dans ce contexte, donner un pointage totalement équitable sur « la capacité du concept ou de la stratégie proposée à atteindre les objectifs mentionnés » est virtuellement aussi improbable que la célébration d'un quatrième jeudi dans la même semaine.

Malgré tout, il est bien évidemment préférable de connaître ces critères d'évaluation, puisqu'ils nous permettent de valider notre qualification et, surtout, de structurer à la perfection le *pitch* en fonction des attentes du jury. La seule erreur c'est de croire que tout le reste est accessoire. Précisément, dans les s qui suivront, je traiterai plus en détail de toutes ces petites choses qui font une grande différence dans le cadre du jour P.

Essentiellement, rappelez-vous que ce que le jury cherchera globalement à découvrir c'est :

- votre capacité réelle pour exécuter les mandats du demandeur ;
- vos expériences globale et spécifique ;
- votre prédisposition à comprendre ses attentes et les réalités de son secteur d'activité ;
- votre compatibilité culturelle et personnelle (d'autant s'il s'agit de publicité sociale) ;
- vos prémisses financières (mode de rémunération, tarifs) ;
- votre niveau d'enthousiasme et vos aptitudes pour impressionner, c'est-à-dire votre potentiel créatif.

Bref, le jury veut savoir
si vous constituerez une valeur ajoutée et unique pour l'organisation
demanderesse,
sa mission, ses produits ou ses services.

13) Avez-vous la disponibilité requise ?

Bon, bon, c'est acquis, ce *pitch* s'adresse à vous. Le mandat en jeu est du sur-mesure pour votre entreprise et il va de soi que vos chances de l'emporter sont très bonnes, voire excellentes. Malheureusement, votre équipe actuelle est pleinement affairée à servir les clients que vous avez déjà et l'activité est particulièrement intense dans votre ruche. Pouvez-vous ajouter un *pitch* à votre liste de production sans faire souffrir ni vos clients ni vos équipiers ? La réponse à cette question est évidente : non ! Les *pitchs* ont la fâcheuse manie de se présenter dans les pires moments. Lorsque la firme de communication est de grande taille, il est toujours relativement aisé pour elle de réaffecter du personnel afin de dégager des disponibilités, ce qui n'entraînera qu'un minimum de dommages collatéraux. Pour les plus petites firmes, voire pour les travailleurs autonomes, l'opération peut davantage relever du funambulisme ou de la haute voltige. Il y a donc, dans la plupart des cas, « un prix à payer » lorsqu'on démarre les engrenages de la machine à *pitcher*.

Soyez objectifs ! Évaluez les ressources réelles qui sont à portée de main et le temps qu'elles devront consacrer à la préparation d'une présentation de qualité. N'hésitez pas à solliciter des efforts supplémentaires du personnel en leur promettant une gratification additionnelle si le client est décroché. Expliquez-leur, le cas échéant, l'impact positif que pourrait avoir ce nouveau client sur les perspectives de croissance de l'entreprise. N'insistez pas trop ! Il n'est jamais bon d'en faire une question de vie ou de mort, d'autant qu'il demeure toujours possible que le *pitch* ne soit pas remporté.

Même si votre entreprise est dans une situation précaire, motiver les employés par l'évocation du malheur est rarement payant. Le personnel a la fâcheuse manie, et c'est bien humain, de d'abord se soucier de sauver sa peau avant celle de son employeur. Demeurez

constructif et positif. Présentez le *pitch* qui s'offre à vous comme une opportunité de souder encore davantage l'équipe. Comme un exercice permettant à tous d'offrir une fois encore le meilleur d'eux même, voire de se surpasser, et d'en obtenir la satisfaction inhérente, que le *pitch* soit gagné ou non (évitons méthodiquement l'emploi du verbe « perdre » pour évoquer cette possibilité).

Dans la majorité des cas, le capitaine sait motiver ses troupes et les résultats sont à l'avenant. Dans le cas contraire, l'exercice vous permettra de jauger les ambitions et les motivations réelles de vos coéquipiers. Ce n'est pas un exercice futile pour les gestionnaires qui doivent savoir sur qui ils peuvent vraiment compter pour assurer la pérennité de leur entreprise...

Si l'ampleur des tâches quotidiennes est telle que vous accumulez déjà plusieurs retards dans l'exécution des affaires courantes, vous n'avez pas le choix de décliner l'offre. Au lieu de considérer ce douloureux exercice qui consiste à refuser une occasion pourtant si difficile à obtenir comme un aveu d'impuissance, voyez-le sous l'angle de votre réussite actuelle. Profitez-en pour valoriser avec humilité votre image de marque. Expliquez au demandeur que malgré votre enthousiasme et vos capacités évidentes à surpasser ses attentes, vous êtes présentement trop affairé à répondre aux demandes de vos clients actuels pour être en mesure d'offrir une prestation qui corresponde à vos normes de qualité et qui rendrait justice à toutes les forces vives de votre firme. Insistez sur le point qu'il est impossible pour vous d'envisager de faire souffrir, d'une manière ou d'une autre, les clients que vous avez déjà au bénéfice d'un client que vous rêvez pourtant d'avoir... Pensez au modèle du restaurateur à succès qui n'a d'autres choix que de refuser des réservations compte tenu de la trop forte demande pour ses tables. Évidemment, cela est contrariant pour les deux parties. Mais, en définitive, l'image de marque d'un restaurant est aussi tributaire de son fort achalandage. Plus il est difficile d'obtenir une table à un restaurant et plus les gens qui dépensent le plus pour se restaurer auront envie de visiter cet établissement. Le succès attire le succès. Bien sûr, ne soyez jamais arrogant ni hautain, en aucune circonstance. La vie professionnelle est assurément faite de cycles qui comportent des hauts et des bas. Les prétentieux en plein soleil se feront refuser un parapluie dès la première ondée. Rester modeste et

contrit lorsqu'on doit refuser une invitation alléchante est une façon intelligente et payante de se faire valoir et de bonifier son image de marque. *A contrario*, comme disent les juristes, vouloir au détriment du verbe pouvoir sera une opération néfaste à plus d'un égard.

14) Quel est votre niveau de connaissances sur le secteur d'activité du demandeur ?

Être un novice dans le secteur d'activité ou pour les services ou produits offerts par le demandeur n'est absolument pas une contre-indication pour accepter le *pitch*. Il est clair que maîtriser le sujet est un facteur qui facilite grandement la tâche, mais, dans le cas contraire, il suffit de prévoir des heures supplémentaires pour effectuer la recherche qui s'impose. Nous traiterons plus loin de cette facette importante de la préparation du *pitch*.

Toutefois, gardez en tête que la possibilité d'ouvrir des nouveaux horizons et de profiter de l'élan procuré par une vision nouvelle, c'est souvent précisément ce que recherche le demandeur.

15) Le client potentiel est-il en conflit avec un client que vous avez déjà ?

Pour qu'un client exige l'exclusivité dans son secteur d'activité, il doit vous offrir une contrepartie intéressante. Traçons les limites de cet énoncé. Certains secteurs impliquent de nombreux secrets professionnels et des confidences seront constamment faites à la firme de communication par son client. En pareille circonstance, pour que le lien de confiance s'établisse totalement, il ne peut y avoir deux entreprises directement concurrentes dans votre cheptel. *Ipsa facto*, l'appel d'offres peut déboucher sur un débat moral qui vous rongera, nécessairement, si vous avez un minimum d'éthique. Les questions que vous vous poserez alors seront :

- est-ce que je plonge pour le *pitch* sans parler à mon client actuel de la situation ? Si le *pitch* est remporté, j'aviserais...
- est-ce que je demande à mon client actuel l'autorisation d'effectuer le *pitch* ?
- est-ce que j'informe le client potentiel de mon embarras, à moins qu'il ne connaisse déjà la situation et que, c'est

précisément mon expérience pointue pour son secteur d'activité qui a rendu ma firme intéressante à ses yeux ?

- est-ce que je décline cette opportunité en la transformant en exemple de loyauté ?

Tel que disserté en aval, il n'y a jamais un seul facteur à considérer avant de s'embarquer à corps perdu dans le processus du *pitch*. Mais en présumant qu'il y a des feux verts partout et que seul le conflit entre deux clients soit une perspective négative, vous devez trancher et ce n'est pas simple.

Pour vous aider à résoudre le dilemme, je parlerai de principes et de valeurs corporatives. La loyauté est comme la vengeance, c'est un plat qui se mange froid. J'entends par là qu'en ce qui me concerne, mes valeurs de loyauté impliquent que des clients de longue date, qui m'ont accordé leur confiance dans les stades d'introduction et de croissance de mon entreprise, qui sont des clients agréables, c'est-à-dire de bonne foi, appréciant et reconnaissant mon travail, donc en acceptant de le rémunérer à sa juste valeur, méritent ma reconnaissance à long terme, mon respect et ma loyauté indéfectible. Je suis parfaitement conscient que cette façon de voir et de faire n'a pas toujours contribué à m'enrichir financièrement. D'aucuns ont fait le contraire et ont pris une retraite dorée. À vous de voir, je n'ai aucune leçon à vous donner à ce chapitre. Retenez seulement qu'à long terme, la loyauté est généralement payante et que je suis toujours fier de mentionner à des clients potentiels que des entreprises me font confiance depuis des décennies, et que cette longévité dans nos relations est le meilleur témoignage et la meilleure confirmation de la profondeur de notre organisation.

Tous les clients que nous avons ne méritent pas nécessairement une telle considération. Pour différentes raisons (perspectives d'avenir incertaines, situation financière constamment douteuse, mauvais payeur invétéré, absence de franchise chronique dans la relation d'affaires, manque de loyauté, etc.) il est normal d'envisager une rupture avec certains clients. Si votre situation économique le permet et que cela ne devrait entraîner aucune baisse marquée de vos effectifs, je vous suggère de toute façon de vous débarrasser de ces clients encombrants, sans pour autant attendre (ou espérer) l'opportunité d'un

pitch pour le faire. La place dégagée vous motivera à remplir l'espace vacant par un autre client qui sera, à plus d'un point de vue, un meilleur actif pour votre vous et votre firme. Par contre, si le client décrit précédemment demeure une question « alimentaire » pour votre entreprise et qu'un *pitch* pointe à l'horizon, si votre bonne conscience peut faire preuve d'un minimum d'élasticité, vous devriez plonger, sans l'ombre d'un doute, et sans pour autant demander à votre client actuel et problématique une autorisation quelconque.

Par ailleurs, il est fort probable que le client potentiel vous pose en cours de *pitch*, ou à l'intérieur de son questionnaire de présélection, la délicate question qui revient à vous demander si vous êtes prêt à lui garantir l'exclusivité pour son secteur d'activité. Vous aurez compris que la réponse franche à donner est affirmative et que vous n'avez pas à développer votre réponse.

Si on vous interroge de façon plus précise sur le profil de vos clients actuels, soyez franc et ne tournez pas autour du pot. Autrement, votre probité professionnelle soulèvera des doutes et il y a peu de chance que cela soit de bon augure pour la suite des choses.

Si vous devez être précis, mentionnez que votre relation avec le client X ne s'est jamais, à votre grand regret, construite sur des bases solides et gratifiantes et que c'est en pleine connaissance de cause que vous souhaitez vous mettre au service du demandeur. Une telle confession a d'excellentes chances d'être perçue comme une forme de compliment, et d'autant plus si vous vous refusez à donner des détails sur les aspects négatifs de vos relations avec le client problématique. Faire autrement serait faire la démonstration néfaste d'un manque de discrétion. Laissez plutôt vos interlocuteurs tirer leurs propres conclusions. Le secret professionnel est une vertu. Même lorsque des relations volent en éclat, une firme fera preuve de dignité et d'un immense professionnalisme en protégeant malgré tout l'image de marque de son futur ex-client. C'est ce qui s'appelle avoir de la classe. Soyez de ceux-là. En toute circonstance.

16) Quelle sera votre réelle capacité de servir ce client ?

Tricher n'est pas gagner. Le monde est petit et les employés sont, par définition, mobiles. Ceux qui travaillent avec vous aujourd'hui pourraient travailler contre vous demain... Aspirer à de nouveaux

clients en se présentant sous son meilleur jour est normal, voire souhaitable. Le faire en exagérant grossièrement son curriculum vitae est une infamie et dites-vous bien que vous serez démasqué un jour, soit par le client acquis, soit par vos concurrents ou un autre partenaire d'affaires. Il y a toujours des mauvais perdants dans un *pitch* d'importance et les entreprises qui sont imbues d'elles-mêmes acceptent toujours mal la défaite, surtout si c'est aux mains d'une entreprise moins réputée et moins structurée que la leur. Vous courez donc plus d'un risque en ne jouant pas le jeu à la régulière. Vous y gagnerez en toute circonstance en demeurant franc avec vous-même et avec les autres. Vous n'êtes pas Cendrillon et il n'y aura aucune fée pour métamorphoser la citrouille en carrosse. Rappelez-vous qu'il y aura toujours d'autres opportunités et celles qui sont taillées sur mesure pour votre firme seront toujours les plus intéressantes car elles sont porteuses et structurantes. Les autres ne sont probablement que des mirages...



17) Pouvez-vous montrer patte blanche au gouvernement ?

Si vous souhaitez soumissionner pour l'obtention d'un mandat de nature gouvernementale, il est probable que vous deviez démontrer au préalable que vous n'avez aucun contentieux avec l'État et que vous

respectez différentes lois et règles de gouvernance. Par exemple, le gouvernement du Québec et différents organismes publics qui y sont liés, exigent des sociétés privées soumissionnaires avec qui ils prévoient conclure un contrat de gré à gré d'une valeur égale ou supérieure à 25 000 \$, qu'elles incluent avec leurs documents de candidature une attestation officielle délivrée par Revenu Québec qui, pour l'essentiel, confirme qu'elles ont produit toutes les déclarations exigées en vertu des lois fiscales et qu'elles n'ont aucun compte en souffrance avec l'État (2006 :44). Même les travailleurs autonomes ne peuvent se soustraire à cette obligation légale.

Par bonheur, l'obtention de ce genre d'attestation est généralement simple et rapide. La documentation à cet effet est toujours facilement disponible sur les sites Internet des institutions gouvernementales concernées. Cela dit, vous aurez compris avec cet exemple que si vous êtes empêtrés dans un conflit quelconque qui implique vos déclarations, les taxes ou vos impôts, vous perdez votre temps en prospectant du côté des sociétés et organismes publics.

18) Qui sont vos concurrents ?

Le pitch est une compétition ! Bien sûr, nous devons faire une présentation qui surpasse les attentes du demandeur, mais, avant tout, il importe de surclasser nos adversaires. Qui seront-ils ?

De quelle ampleur seront leurs ressources ? Quelles expertises détiendront-ils eu égard au profil du client potentiel ? Jouiront-ils d'avantages concurrentiels non déclarés ?

Évidemment, cette question compte parmi les plus embêtantes de toutes dans la mesure où, à cette étape préliminaire, c'est-à-dire avant le dépôt des documents, il est peu probable que nous puissions connaître l'identité de nos rivaux. Ceci étant, souvenons-nous que les entreprises qui ont en apparence tout pour nous vaincre peuvent aussi être victimes de leur arrogance ou, tout simplement, d'une surcharge de travail. Bref, comme tout le monde, elles ne sont jamais à l'abri d'une contre-performance. Alors, restons positifs : notre désir de vaincre, notre passion et une conjoncture favorable peuvent aussi faire une différence!

RAPPEL DES QUESTIONS À SE POSER

- Qui est l'entreprise ou l'organisme demandeur ?
- Le demandeur a-t-il des budgets à la hauteur de son aspiration ?
- Quel est l'historique des relations du demandeur avec ses firmes de marketing et/ou de communication ?
- Comment le demandeur traite-t-il son personnel clé ?
- Le jury du pitch sera-t-il décisionnel ?
- Y'a-t-il du favoritisme dans l'air ?
- Quelle est l'ampleur de l'exercice ?
- Le demandeur fournit-il une documentation de qualité ?
- Y'aura-t-il un budget d'accordé aux entreprises non retenues ?
- En avez-vous les moyens ?
- Avez-vous le bon profil ?
- Connaissez-vous les critères d'évaluation du jury ?
- Avez-vous la disponibilité requise ?
- Quel est votre niveau de connaissances sur le secteur d'activité du demandeur ?
- Le client potentiel est-il en conflit avec un client que vous avez déjà ?
- Quelle sera votre réelle capacité de servir éventuellement ce client ?
- Pouvez-vous montrer patte blanche au gouvernement ?
- Qui sont vos concurrents ?

CHAPITRE QUATRE

Le questionnaire de présélection



Le questionnaire de présélection est un exercice de style généralement imposé et il est plus répandu qu'on pourrait le croire. Si certains ou plusieurs ont la présomption qu'il n'est distribué que par les sociétés et organismes du domaine public, ils ont tort et seront pour le moins surpris de constater combien sa pratique est répandue.

S'y coller sans copier

La beauté de l'affaire, c'est qu'au cours des 30 dernières années, nous ne remarquons ni évolution ni guère de changements dans le questionnaire : à peine des variations. En résumé, tous les questionnaires finissent par se ressembler de façon singulière. En pareille circonstance, il est permis de croire qu'un certain « copier-coller » se pratique à partir de questionnaires types. Cette manie de recycler des documents produits à d'autres fins, et rendue facile par l'ordinateur, peut représenter un formidable piège à cons.

Remplir le questionnaire comme si l'on remplissait un formulaire est une erreur aussi enfantine que tragique. Elle est pourtant répandue et il faut rester d'autant plus vigilant que l'employé « type », qui a toujours une bonne raison pour justifier l'emploi de la solution la

plus facile et la plus rapide, considère trop souvent comme un péché véniel le réemploi des formules déjà toutes faites. Je mentionne que ces erreurs se produisent typiquement dans les sections les plus fastidieuses d'un questionnaire, celles qui appellent toujours les mêmes réponses, plus ou moins actualisées. Plus le questionnaire compte de telles questions, plus le rédacteur inexpérimenté ou indolent acquiert l'imprudente conviction qu'elles sont inutiles et que personne ne les lira véritablement. C'est parce qu'ils négligent ces questions que bon nombre de soumissionnaires sont mécaniquement éliminés au premier tour, dès le dépouillement des offres par des employés subalternes. En effet, la liste des scènes d'horreur à ce chapitre émaille l'histoire contemporaine du *pitch* : nom de l'ancien client du document d'origine oublié à un endroit du texte, mauvaise référence au secteur d'activité, fausse année de référence, mention d'employés qui ne sont plus au service de la firme, description de services qui n'ont aucun rapport avec le sujet à traiter, mention directe de clients en conflit d'intérêts avec le demandeur, et ainsi de suite. Il suffit d'un mot, d'une date ou d'un nom inapproprié pour rompre la magie et perdre la face ! Conséquemment, chaque questionnaire doit faire l'objet d'un examen minutieux par plus d'une personne. L'idéal est de confier la lecture finale à quelqu'un de moins impliqué dans la préparation du *pitch* et qui pourra ainsi, plus aisément, détecter les erreurs et souligner les omissions. Celui-ci lira, en quelque sorte, avec les yeux du client potentiel.

Avant d'en arriver là, il faut tout de même insister pour que la rédaction des réponses aux questions soit minutieuse et que les « copier-coller » ne soient que très partiellement employés pour raisonnablement alléger la tâche du ou des rédacteurs. De surcroît, chaque réponse mérite qu'un ou plusieurs paragraphes soient personnalisés en fonction de l'entreprise ou de l'organisme demandeur. C'est vraiment la moindre des choses.

Depuis la démocratisation du matériel technique pour produire des documents audiovisuels, nous remarquons que certaines entreprises suggèrent ou exigent exceptionnellement en sus des réponses au questionnaire la production d'un document vidéo qui présente la firme soumissionnaire. Peu répandue au moment d'écrire ces lignes, cette pratique décuple certes les possibilités de se démarquer, mais elle

entraîne des coûts qui sont à l'avenant. Ce n'est donc pas nécessairement une bonne nouvelle...

Les questions les plus souvent posées

Si vous n'en avez jamais vu un, rassurez-vous, le questionnaire n'a rien à voir avec celui de nos déclarations de revenus. Il est généralement court, c'est-à-dire qu'il y a peu de questions, que les demandes sont clairement énoncées et que, corolairement, elles ne portent aucunement à équivoque. De même, le demandeur veut aussi toujours obtenir des réponses qui sont brèves et qui tiennent généralement sur moins d'une . Considérons que le produit fini final se doit de ressembler à un sommaire exécutif dont la facture graphique sera sobre, professionnelle et, surtout, efficace en termes de lisibilité et d'éloquence.

Cette étape n'est pas celle qui convient pour démontrer notre créativité débridée, ni notre capacité à rédiger avec humour ou ironie, à la manière du rédacteur d'une chronique d'humeur d'un quotidien matinal. C'est le lieu où démontrer notre efficacité, notre capacité à ne pas tourner autour du pot et notre aisance à produire des textes immaculés, conséquemment exempts de toute forme d'erreurs de style, de grammaire et d'orthographe. Facile à dire, mais plus difficile à écrire, convenons-en.

Prenons l'exemple d'un questionnaire classique pour présélectionner une agence de publicité.

Les questions les plus généralement posées ont d'abord un volet disons plus « technique » :

- Quand votre entreprise a-t-elle été fondée ?
- Qui en sont les principaux propriétaires ?
- Nombre d'employés et de succursales, le cas échéant ?
- Quel pourcentage de votre entreprise est de propriété québécoise et canadienne ? (cette question est un classique dans les questionnaires produits par les organismes de souche gouvernementale).
- Quels services offrez-vous en précisant s'ils sont offerts à l'interne ou si vous avez des ententes avec des firmes externes

pour les dispenser ? Le cas échéant, indiquez le nom de ces entreprises.

- Quelle est votre facturation brute annuelle ?
- Répartissez en pourcentage votre facturation pour chaque type de service que vous dispensez.
- Auriez-vous objection à fournir des données financières complètes sur votre entreprise ?
- Pour quelle méthode de facturation optez-vous (honoraires, commissions, combinaison, autres) ?
- Fournissez la liste de tous (ou de vos principaux) clients en déterminant la valeur de leur budget publicitaire (moins de 100 000 \$, entre 100 000 \$ et 250 000 \$, entre 250... etc.).
- Fournissez la liste des clients perdus au cours des 2 dernières années avec une mention appropriée.
- Fournissez la liste des clients acquis au cours des 2 dernières années.
- Donnez le nom et les coordonnées de quelques clients que vous nous autorisez à contacter pour obtenir des références.
- Quelles sont vos capacités d'évoluer sur les marchés extérieurs et d'offrir vos services en d'autres langues ?
- Détenez-vous des accréditations et faites-vous partie d'associations professionnelles ?
- Indiquez le nom, le titre, la formation et l'expérience des personnes qui seraient attitrées au dossier (fournissez un organigramme fonctionnel).

Viennent ensuite les questions à développement :

- Résumez, en quelques lignes, votre stratégie de développement des affaires (ou votre philosophie corporative). (Cette question est, la plupart du temps, formulée de manière différente).
- Quelle méthode privilégiez-vous pour valider la pertinence de vos stratégies ou de vos concepts ?
- Décrivez votre processus de contrôle de la qualité pour chaque étape de vos productions ?
- Quels moyens suggérez-vous pour mesurer l'impact de vos stratégies (ou de vos campagnes publicitaires) ?

- Racontez-nous succinctement l'une de vos réalisations dont vous êtes fiers et précisez ses impacts.

Évidemment, pour cette dernière question, le choix du sujet est essentiel pour faire bonne impression. S'il s'agit de publicité, il faut savoir choisir un exemple qui n'est pas nécessairement celui de la campagne ayant profité de la plus grande diffusion médiatique. Optez plutôt pour une réalisation démontrant votre capacité à relever d'authentiques défis et pour laquelle vous pouvez fournir des résultats mesurés.

Si possible, assurez-vous également que l'exemple que vous fournissez soit d'une nature connexe ou comparable au défi qui vous attend si vous obtenez le mandat. À défaut, restez prudents en choisissant un cas qui ne heurtera pas les valeurs de votre interlocuteur, particulièrement si cela a trait à la publicité sociale.

Finalement, il y a **la question qui concerne directement le secteur d'activité du demandeur** et qui exigera, logiquement, un maximum de recherche de la part de notre équipe. Elle est généralement du genre : Que pensez-vous des défis que doit affronter notre industrie dans le contexte... etc.

À mon avis, cette question et la précédente comptent parmi les deux plus importantes du lot car elles servent à amorcer le lien de confiance et à démontrer que nous avons une vision juste de la situation du demandeur, donc que nous serions aptes à poser le diagnostic adéquat. C'est humain, mais les gens aiment bien ceux qui comprennent vite et à qui il est inutile de s'expliquer longtemps...

Appliquons-nous et ne nous gênons pas pour nous exprimer avec style. Évitions les expressions ampoulées, bien sûr, à moins que le client potentiel ne soit nul autre que l'Académie française.

Méfions-nous du facteur !

En fin de parcours, il importe de respecter à la lettre le délai imparti pour le dépôt du questionnaire. Méfions-nous du facteur et des compagnies de messagerie... Oui, il m'est arrivé d'être cruellement disqualifié dès l'étape du questionnaire initial, tout bonnement parce que la compagnie de livraison avait perdu notre enveloppe avant de la retrouver le lendemain, mais trop tard...

En cas de doute, il est sage de vérifier si nous avons l'autorisation d'envoyer le document par mode électronique. Si c'est le cas, nous n'hésiterons jamais à utiliser les deux modes d'expédition à la fois. Nous ne serons jamais trop prudents!

Si seul le mode électronique est accepté, il faut obtenir sous une forme ou une autre une confirmation officielle de la réception du document. Encore ici, la disparation mystérieuse de courriels dans les limbes d'Internet (ou d'un serveur-client), c'est du déjà vécu...

Dans le cas des appels d'offres gouvernementaux, le messenger qui va déposer les documents en personne peut demander d'assister au dépouillement. C'est parfaitement légal et ça n'offusque personne. En agissant de la sorte, on peut alors connaître l'identité des autres soumissionnaires (et notamment si l'agence sortante est dans la course). Aussi, on s'assure que si l'un d'entre eux a omis de répondre à une question ou de fournir un document obligatoire, il sera éliminé (ce qui est très fréquent). Enfin, cela donne l'occasion de voir la facture des documents de nos adversaires de la première heure. Tout cela présente toutefois un intérêt assez limité, surtout si on se rend à la seconde étape, lors de laquelle nous découvrirons assurément nos challengeurs.

La notation de la soumission

Si nous tentions de regarder au-dessus de l'épaule du jury qui procèdera à la notation de notre questionnaire complété, nous découvririons probablement qu'il établira notre score final en analysant les points suivants :

- Notre capacité à réaliser le(s) mandat(s) - Représente généralement de 15 à 20 % du pointage global.
- La taille de notre firme versus l'ampleur du dossier ou du client - Représente généralement de 5 à de 10 % du pointage global.
- La profondeur de nos compétences à l'interne - Représente généralement de 10 à 15 % du pointage global.
- L'éloquence de notre bilan créatif - Représente généralement de 10 à 20 % du pointage global.

- Nos aptitudes à livrer des « résultats » - Représente généralement de 10 à 15 % du pointage global.
- Notre capacité à couvrir tous les marchés concernés - Représente généralement environ 10 % du pointage global.
- Notre compréhension spontanée des défis ou du secteur d'activité qui concerne le demandeur ou le(s) mandat(s) évoqué(s) - Représente généralement de 10 à 15 % du pointage global.
- Notre facteur « unique » et notre propension à devenir une valeur ajoutée pour leur capital de marque - Représente généralement environ 5 % du pointage global.
- Les facteurs enlevants de notre proposition préliminaire - Représente généralement environ 10 % du pointage global.

CHAPITRE CINQ

Accueillir la visite



Présumons maintenant que nous avons franchi avec succès l'étape de la qualification par l'entremise du questionnaire complété. Il y a fort à parier que l'étape obligée sera maintenant la visite de nos bureaux par le demandeur. Je mentionne que cette pratique n'a toutefois pas cours dans le cadre des *pitches* gouvernementaux.

Si vous considérez que cette tournée n'a que pour principal objectif de jeter un oeil sur la déco et sur la facilité de se garer à proximité de votre adresse, vous errez dramatiquement. Ne perdons pas de vue que le but inavoué de cette rencontre est de constater, par un rapprochement, si le courant entre les deux parties peut s'établir, s'il y a des affinités naturelles au chapitre des valeurs et de la culture et s'ils ressentent de l'enthousiasme de notre part.

J'ai toujours considéré cette étape aussi importante que le *pitch* lui-même dans la mesure où c'est notre première chance de faire une première bonne impression.

La plupart du temps, ces rendez-vous durent moins de deux heures. Ils débutent par la présentation de la haute direction de la firme pour se poursuivre par une visite, pièce par pièce, des principaux recoins de la boîte. Évidemment, chaque département fera l'objet d'une poignée de main franche et de salutations sincères. Notre visiteur,

d'une certaine manière, doit se sentir déjà quasiment comme chez lui. Les familiarités et les tutoiements sont bien sûr à proscrire. Pensons à le rappeler à nos coéquipiers, en portant une attention particulière aux plus jeunes...

Si le stationnement est une préoccupation, songer au préalable à fournir des indications qui faciliteront l'affaire est une attention qui sera appréciée. S'assurer de la propreté de notre établissement et d'un rangement adéquat est un prérequis absolu. Veiller à la disponibilité du personnel pour saluer les visiteurs et penser à ranger de façon adéquate les documents confidentiels sont d'autres impératifs qu'impose la situation.

Soyons prêts pour la période d'échanges qui suivra les premières étapes. Nos visiteurs apportent dans leurs bagages des questions inspirées par nos réponses au questionnaire initial. Il est plus que probable que des aspects plus chauds de la relation envisagée soient abordés, tels que la rémunération, les conflits d'intérêts et certains points obscurs eu égard à l'une de nos méthodes de travail ou à notre faculté à « garantir » des résultats.

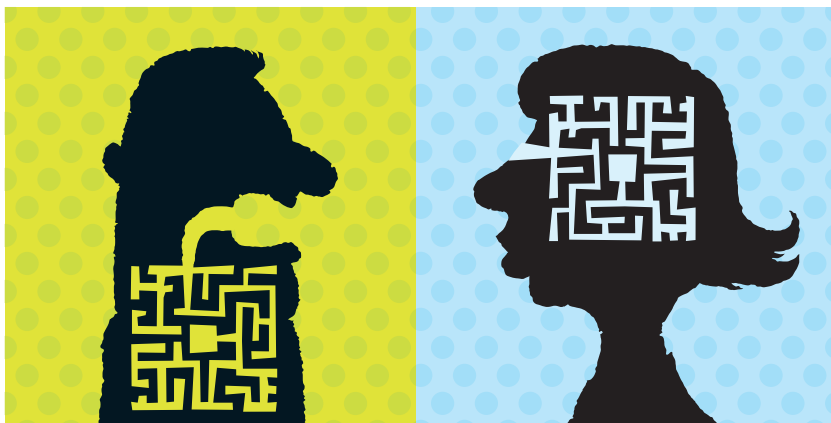
Plusieurs recommandations consignées au chapitre 14, celui consacré au *pitch* lui-même, seront également utiles pour cette phase qui conclut généralement la visite. Elles traitent notamment de l'attitude et des comportements à adopter en présence du client potentiel, sans oublier quelques astuces pour répondre aux questions névralgiques.

Par ailleurs, il se pourrait que cette rencontre se termine, oh surprise, par le bref du client potentiel pour nous aiguiller sur ses attentes pour l'épreuve du *pitch*. Soyons prêts à toute éventualité.

Si votre équipe est déjà formée (chapitre 8) – car il n'est indispensable d'attendre le bref pour finaliser la composition de l'équipe dédiée au client potentiel –, vous aurez compris que cette visite était une opportunité pour la présenter au demandeur.

CHAPITRE SIX

Le bref



La visite à nos bureaux s'est parfaitement déroulée et il appert que nous sommes conviés à demeurer dans la course. Arrive alors l'incontournable session de breffage où le client potentiel livre quelques-uns de ses secrets et explique ses attentes et les règles du jeu pour le *pitch*. Dans de rares cas, les firmes seront rencontrées individuellement et l'entreprise ou l'organisme répètera son laïus, patiemment et méthodiquement, et répondra de façon personnalisée à nos questions. Évidemment, c'est la situation idéale pour la rasion qu'elle nous permet déjà de nous faire valoir et, deuxièmement, de poser des questions pertinentes et instructives à l'abri des oreilles indiscretes de notre concurrence. Plus idéal encore et plus rare est le breffage qui survient lors de la visite de nos bureaux.

Si l'étape de la visite a été escamotée, n'oublions pas que le bref constituera bien souvent notre premier contact physique avec le demandeur. Le cas échéant, répétons que nous n'aurons pas deux chances de faire une première bonne impression.

À plus d'un égard, nous devons soigner tous les détails. Notamment, il est gagnant d'envisager une série de questions à poser, inspirées des recherches préliminaires que nous avons déjà pris soin d'effectuer sur le client potentiel et son secteur d'activité. En nous rompant à cet exercice, nous obtiendrons peut-être certaines réponses avant même d'avoir posé les questions. Dans le cas contraire, nous serons bien placés pour interroger de façon pertinente nos interlocuteurs, ce qui démontre à tout coup notre capacité à faire de l'écoute active et à assimiler très rapidement des données, parfois

complexes, c'est-à-dire notre sagacité. J'ai quelques fois été gêné par des questions futiles, voire idiotes, posées par quelqu'un de mon équipe qui n'avait pas écouté le client ou qui n'avait rien compris. Dans un cas comme dans l'autre, nous perdions un point en marquant un but dans notre propre filet...

Je ne vais pas m'étendre sur l'attitude et les comportements à adopter en présence d'un client potentiel puisque nous aborderons cela plus loin, au chapitre du *pitch* lui-même (chapitre 14). Cependant, rappelons tout de suite que ce qui est bon pour une occasion est tout aussi valable pour l'autre.

Après avoir abordé la possibilité de la rencontre « intime » avec le client potentiel, il faut évoquer la très forte probabilité que le bref soit une opération collective, c'est-à-dire qu'il prend place en présence de toutes les firmes invitées pour le *pitch* final. Le cas échéant, c'est très souvent une sensation étrange de se rencontrer ainsi entre « confrères » et « consoeurs »... Parfois, nos relations sont excellentes avec nos concurrents directs, d'autres fois elles sont plutôt aigres-douces pour toutes sortes de considérations qu'il ne vaut pas la peine d'illustrer par des exemples concrets.

Ne nous égarons pas. Revenons à ce scénario plutôt classique qui nous assoit aux côtés de « Pierre, Jean, Jacques » qui nous saluent avec une sincérité feinte. L'ambiance est alors parfois surréelle... Si telle est votre situation, ne vous morfondes pas et jouez en toute circonstance le jeu des civilités de bon aloi. De préférence, profitez de cette occasion pour examiner vos adversaires, écouter les questions qu'ils poseront et, déjà, établir un certain rapport de force.

Voyons maintenant comment.

Tout d'abord, considérons qui de notre firme devrait se rendre sur place, que la séance de breffage soit collective ou personnalisée. Retenons qu'il ne faut jamais y aller seul, pour plusieurs bonnes raisons.

La présence d'une seule personne ne démontre pas beaucoup d'intérêt de notre part pour le client potentiel.

Si plus d'une personne prend des notes et écoute attentivement l'interlocuteur, il y a peu de chance pour que nous manquions un passage important ou que nous interprétions mal une donnée ou une directive. Une fois de retour à notre établissement, il suffit de mettre en

commun nos notes et d'échanger sur nos impressions et notre compréhension du bref reçu afin de s'assurer qu'il n'y a aucune zone grise de nature à contaminer la suite des choses.

La présence d'au moins un haut dirigeant de la firme sera interprétée comme une marque d'estime et d'intérêt envers le demandeur. De surcroît, le gestionnaire qui se montre bien entouré démontre dès cette première rencontre que son équipe est déjà au travail et qu'il veillera à ce que sa prestation surpasse les plus hauts standards. Dans tous les cas, la personne qui sera le premier responsable de servir ce client doit être présente et devra jouer un rôle prépondérant dans la réunion.

Si l'équipe de pitch n'est pas encore constituée, nous aurons la sagesse d'amener avec nous quelques personnes aux spécialités complémentaires. Nous démontrons ainsi que nous avons l'intention d'aborder la problématique en la considérant sous toutes ces facettes, même si cela sort du cadre restrictif du *pitch*. Leur présence peut aussi nous permettre d'improviser sur place des questions pointues auxquelles seuls des spécialistes d'une discipline donnée peuvent penser. Dès la sortie du bref, ces gens auront des pistes de solution et nous gagnerons du temps en évitant d'être obligés de tout reprendre à zéro une fois de retour à notre adresse. De toute façon, si vous les avez bien choisis, il est probable qu'ils soient sur les rangs à toutes les étapes subséquentes.

Plusieurs personnes auront des points de vue différents sur l'interprétation des non-dits. Ces apparentes divergences sont en fait profitables dès l'instant où elles nous obligent à creuser la question. Après une session de breffage chez un client potentiel et de retour à notre bureau, mettre les idées en commun en discutant des perceptions sur les informations reçues est un exercice bénéfique. Cela permet d'arriver à des consensus qui soudent une équipe et facilitent la préparation du *pitch*.

Maintenant, il me reste à répondre à la question que d'aucuns se posent indubitablement : combien de personnes d'une même firme devraient assister à un bref ? Voici une réponse directe : le chiffre magique est trois. Si le *pitch* est important et que nous ne sommes pas un travailleur autonome, nous nous présentons au moins à trois, voire à cinq. Si le dossier est plus simple ou de petite envergure, il n'est pas

contre indiqué d'y aller à deux, pour toutes les raisons mentionnées précédemment.

La confidentialité

Il est classique et dans la logique des choses de devoir signer une entente de confidentialité réciproque, garantissant que nous ne communiquerons ni n'utiliserons d'aucune manière l'information qui nous sera transmise tout au long du processus. Cette exigence de la part du demandeur est tout à fait normale et nous ne devrions jamais nous en formaliser.

Choisir les bonnes personnes

Au-delà de la considération du nombre, l'équipe qui participe au bref peut toutefois être différente de celle qui planchera effectivement sur la préparation et la présentation du pitch. Avant le bref, il est normal que nous ne sachions pas exactement à quoi nous en tenir sur les attentes exactes du demandeur. En conséquence, il peut être hasardeux de présumer des compétences que nous devons mettre à contribution aux étapes ultérieures et décisives (le chapitre 8 traite de la composition de l'équipe de pitch).

Tel que mentionné, la personne qui dirigera le *pitch*, et qui sera en quelque sorte le capitaine de l'équipe, devrait nécessairement, ou idéalement, être présente au bref. Les demandeurs la reverront lors de la présentation et ils auront l'impression qu'un rapprochement est déjà amorcé parce qu'ils connaissent déjà cette personne. Cela ne peut être que bénéfique, à moins bien sûr que nous ayons raté notre entrée lors du bref... Si nous présumons qu'aucune visite ni échange n'a eu lieu avant le bref, il peut être profitable que ce soit cette personne qui soit la première à remettre sa carte professionnelle et qui présente ses coéquipiers. Le système classique qui consiste à laisser chacun se présenter à tour de rôle donne davantage l'impression que plusieurs personnes sont présentes plutôt qu'une seule équipe. Laissons nos concurrents commettre cette bourde à notre place. Si la conjoncture s'y prête, soyons différents d'une bonne façon. Les premières deux à trois minutes dans une rencontre sont cruciales pour faire bonne figure, je

J'ai mentionné à maintes reprises. Les gens ont pourtant tendance à être plus ou moins distraits pendant cette courte période en considérant les civilités comme un passage obligé, plutôt mécanique et ennuyant. Grave erreur ! Laurent Lacroix parle judicieusement des « 4 fois 20 » (2009) pour résumer l'importance des éléments clés qui vont influencer la première impression d'une personne. Il parle ainsi des « 20 premières secondes, des 20 premiers mots, des 20 premiers pas et, finalement, des 20 premiers gestes. » Idéalement, je l'ai déjà précisé aussi, il est fortement préférable que cette personne qui affiche son leadership soit un haut dirigeant de l'entreprise ou, à tout le moins, qu'elle ait un ascendant hiérarchique sur ceux qui l'accompagnent. De cette manière, le client potentiel aura l'apaisant sentiment que les affaires tournent rondement dans votre organisation parce qu'elles sont organisées et qu'une hiérarchie est présente, ce qui équivaut à dire qu'il y a du leadership. Et les gens d'affaires, tout comme le public, aiment les leaders. Dans la logique populaire, si une personne est capitaine de l'équipe, c'est nécessairement parce qu'elle a des compétences, des aptitudes ou de l'expérience, voire les trois, que les autres n'ont pas. Cette présomption est de nature à favoriser l'établissement du lien de confiance entre les parties, ce qui ne peut qu'être payant au moment de se présenter pour le *pitch* final.

Pour les autres personnes, cela dépend de la nature et des besoins du demandeur. Si le *pitch* porte davantage sur la création, emmener le directeur de création pourrait être une riche idée. Si, par contre, on traite davantage de la commercialisation via les réseaux sociaux sur Internet, il serait certes plus pertinent d'être accompagné de notre expert en cette matière. Et ainsi de suite.

En clair, il importe de choisir les meilleurs de chaque spécialité. Il est également primordial de choisir des personnes qui ont de la facilité pour s'exprimer de façon naturelle devant un auditoire. Nous n'allons pas sur le champ de bataille en faisant des compromis, simplement pour faire plaisir à l'un ou ménager la susceptibilité de l'autre... Nous y reviendrons.

Enregistrer ou noter ?

Est-ce une bonne idée d'apporter un appareil servant à enregistrer le bref ? Même si ces appareils sont furtifs ou, par exemple, intégrés à un téléphone intelligent, je ne le recommande pas ou, à tout le moins, je propose que leur utilisation soit discrète. Tout d'abord, parce que nous risquons alors d'être le seul à exhiber un pareil équipement, ce qui, le cas échéant, attirera l'attention sur nous, mais d'une façon négative ; ensuite parce que cela peut laisser planer un doute sur nos capacités à comprendre spontanément l'ensemble et les détails de ce qui sera expliqué, d'autant si le bref a un caractère intime. Dans la plupart des cas, le fait d'enregistrer ouvertement un interlocuteur lui fait ressentir un certain inconfort à tout le moins passager. C'est un réflexe d'avoir tendance à devenir immédiatement moins naturel lorsque l'on se sait photographié ou enregistré d'une manière évidente. Je ne dirais pas que cette logique s'applique dans le cas des brefs qui, dans certaines occasions extrêmement rares, réunissent un très grand nombre de personnes ou qui font l'objet d'une présentation de type PowerPoint dont aucune copie ne sera distribuée. À mon avis, cela n'en fait pas pour autant des conférences de presse et encore moins un « scrum ».

À quoi s'attendre

Un bref de qualité répond aux questions avant qu'elles ne soient posées. Il est généralement livré par écrit. Corolairement, il trace un profil cohérent de l'entreprise ou de l'organisme demandeur. Il fait un tour d'horizon passablement complet des variables contrôlables et incontrôlables de son marketing. Il explique là où il en est et là où il veut se rendre. Il expliquera les moyens (stratégies et tactiques) qu'il prend ou qu'il entend prendre pour atteindre ses objectifs (de marketing et de communication). Il donnera des précisions sur son marché potentiel et sur sa segmentation. Il livrera des détails sur les caractéristiques et les facteurs distinctifs de son produit ou service. Il expliquera ses méthodes pour mesurer les résultats puis, en fin de compte, il donnera les détails de ses attentes, philosophiques et

techniques, pour la suite du processus de sélection et pour qu'il soit en mesure de poser son choix sur l'une des firmes soumissionnaires.

Les questions à ne pas poser...

Avant de se rendre au bref, il est rentable d'effectuer des recherches poussées sur le client potentiel, sur son secteur d'activité et sur toutes les variables incontrôlables qui peuvent affecter au quotidien ses stratégies et tactiques de marketing. À chaque fois, des dizaines de questions vont alors surgir. Notez-les toutes et dressez une liste en les classifiant selon une certaine logique. Sur une ou deux au maximum, ne retenez que celles qui apparaissent comme fondamentales pour alimenter vos équipiers et vous-même au moment de mettre en branle la préparation du *pitch*.

Le moment du bref arrivé, il faut apporter cette liste avec soi et on la dépose à côté de son cahier de notes sur la table de réunion (à moins que vous utilisiez un ordinateur portable ou une tablette électronique). On procède de cette manière sans cacher ladite liste, mais sans l'exhiber non plus à la concurrence. Au fur et à mesure que le client potentiel transmet de l'information, on coche rapidement les questions auxquelles, sans s'en rendre compte, le demandeur répond déjà. Durant la période de questions, nous utilisons notre liste et, bien sûr, nos notes où nous avons eu la sagesse de consigner des questions additionnelles pour interroger notre interlocuteur. En procédant de cette façon, nous ferons assurément une forte impression tout en démontrant que nous nous sommes méticuleusement préparés pour cette rencontre, ce qui est une manifestation claire de notre intérêt envers le client potentiel. Il ne peut qu'être épaté et nous avons une chance, grâce à cette manœuvre toute simple, d'encaisser quelques points bonis en notre faveur...

Ayons l'élégance de ne jamais poser une question impliquant le dévoilement d'un secret d'affaires ou d'une information sensible. Ce serait faire preuve d'un déplorable manque de jugement.

Il reste un dilemme à traiter : devons-nous poser toutes nos questions en présence des firmes concurrentes, de crainte de les lancer sur des pistes de solution que nous croyons être seuls à envisager ? Cette réponse est difficile à donner pour la bonne raison que tout

dépend des forces en présence et des enjeux. D'une manière générale, j'avancerai prudemment sur place en posant des questions pertinentes, pour sûr, mais j'aurai avant tout tendance à être réservé en observant de prime abord mes concurrents pour voir s'ils ouvrent le jeu. En effet, dans certains brefs tout le monde joue à cartes retournées, contre toute attente, alors que d'en d'autres l'atmosphère est aussi lourde que dans un salon de poker... Si un concurrent pose une question qui nous rend service, retournons l'ascenseur. Ne soyons pas généreux, mais rendons les politesses qui nous sont faites.

Cela dit, il est coutume que le demandeur remette des documents complémentaires que nous pourrions étudier plus tard. Le cas échéant, nous devrions demander l'autorisation de pouvoir communiquer ultérieurement avec une personne, qu'il faut dès lors désigner, afin de pouvoir poser des questions additionnelles. Du même souffle, n'hésitons surtout pas à proposer que les réponses soient partagées avec tous les autres participants. Notre requête à la conclusion chevaleresque, si le demandeur n'y avait pas songé d'emblée, serait un autre bon point en notre faveur.

Pour le reste des attitudes et des comportements à adopter, nous en traiterons au chapitre sur le *pitch* lui-même.

L'ordre des présentations

Évidemment, si nous représentons la seule firme invitée ou soumissionnaire, la question de l'ordre des présentations des firmes ne se pose pas. Dans le cas contraire, il y a fort à parier que la session de breffage se termine soit par un tirage au sort pour établir la séquence des présentations, soit par un appel à tous afin de connaître leur préférence respective à cet effet. Je me suis retrouvé dans ma carrière autant de fois dans une situation que dans l'autre.

Si la question est posée, la réponse adéquate est de dire que cela nous importe peu, puisque nous serons prêts bien avant l'heure de toute façon. Malgré tout, la question demeure toujours délicate car l'ordre effectif des présentations aura une incidence sur le niveau de difficulté de la fatidique période des questions qui conclura le *pitch*.

Je m'explique.

Si nous présentons en premier, le jury n'a aucun repère et notre présentation devient alors la mesure étalon pour les deux autres qui suivront. À cette étape, à moins que nous ayons raté notre coup, les questions posées sont généralement plus simples à répondre. Dans la direction contraire, vous aurez compris que le dernier à présenter verra sa version comparée aux deux précédentes, et cela engendre souvent des questions très pointues dans la mesure où nos adversaires ont servi, ici et là, des arguments contraires aux nôtres. En pareille situation, nos interlocuteurs n'hésiteront pas à les employer pour nous cuisiner sans ménagement et éclaircir la situation. En clair : le jury profite généralement de la dernière présentation pour confronter les idées.

En contrepartie, terminer la séquence des présentations présente l'avantage de pouvoir laisser la dernière et la plus forte impression de toutes. Plus nous aurons habilement résisté au barrage des questions, plus il y a de chances pour que notre performance soit avantageusement remarquée.

En conclusion, lorsque cela est possible, on peut préférer pour trois raisons être le dernier *pitcher* en lice :

- nous gagnons quelques heures supplémentaires pour réviser notre copie et c'est précieux pour les procrastinateurs chroniques ;
- par les questions qui nous seront posées, nous pourrions deviner l'essentiel de certaines avenues proposées par nos concurrents. Nous serons alors en mesure de contredire leur version en ayant tout à fait l'air objectifs et sincères pour la bonne raison que notre réplique répond à une simple question et non à une confrontation. Notre intervention ne sera donc jamais perçue comme une réaction allergique et mesquine au travail d'un concurrent ;
- les interrogations plus serrées permettent de « vider les questions » en écartant les zones grises. Après coup, le jury se dit toujours que s'il pouvait revenir en arrière, il poserait telle ou telle question supplémentaire aux premiers présentateurs. En étant les derniers à présenter, c'est à nous qu'il revient de tout tirer au clair, pour le meilleur ou pour le pire.

CHAPITRE SEPT

Le bilan du bref



Nous voilà maintenant de retour au bureau. Plusieurs étapes ont été franchies avec succès, mais le plus difficile reste à venir : livrer la marchandise.

Rappelons que la première chose à faire est la consultation de l'information primaire et complémentaire obtenue sous différentes formes. Ensuite, il faut convoquer une réunion en présence de toutes les personnes ayant participé au bref, en invitant également autour de la table tous les collègues qui devront plancher sur la préparation du *pitch*, car c'est maintenant l'heure de cristalliser ladite équipe. Nous en reparlerons au chapitre suivant.

Cette réunion, je l'ai expliqué en amont, a différents buts :

- échanger sur l'expérience du bref ;
- récapituler le profil et les attentes du client potentiel (le mandat) ;
- exhiber des pièces produites par le demandeur ou qui concernent ses activités (concurrence incluse) ;
- comparer les notes de chacun (bref et questions posées) ;
- discuter des « non-dits » ;

- déterminer l'ampleur à donner au *pitch* (et ses formes) en précisant ses véritables enjeux et défis ;
- établir les charges de travail de chacun en tenant compte des disponibilités effectives ;
- dresser un échéancier précis jusqu'au jour P.

CHAPITRE HUIT

La formation de l'équipe



Logiquement, l'équipe qui prépare le *pitch* sera, en tout ou en partie, celle qui en assumera la présentation. C'est une simple question de maîtrise du sujet. Les présentateurs qui apprennent un texte, comme s'ils apprenaient un rôle, atteindront difficilement le niveau d'aisance et de crédibilité que peuvent naturellement démontrer les réels architectes du *pitch*. En présentation, être soi-même plutôt qu'un « personnage » est une directive qui coule de source. Et c'est sans parler de la période des questions qui nécessitent, par définition, des connaissances approfondies du sujet pour être en mesure de bien faire.

Un chapitre ultérieur abordera plus en profondeur les éléments dont l'équipe et son leader doivent tenir compte au moment du *pitch*.

La question des sexes

Il fut une époque, heureusement révolue, où des femmes se joignaient à une équipe de *pitch* tout simplement parce qu'il fallait bien

représenter les deux sexes une fois rendus chez le client potentiel. Reléguées au triste rôle de potiche à qui l'on ne faisait dire que trois mots, ces femmes jouaient le jeu pour « sauver les apparences ». Par bonheur, des décennies plus tard, nous n'en sommes plus là.

Aujourd'hui, les femmes sont plutôt majoritaires dans nombre de métiers et, si vous discutez avec des enseignants du collège et de l'université, ils vous confirmeront que cette tendance se confirme de plus en plus pour les professions de la communication.

Lorsqu'on choisit les membres qui composeront notre équipe de *pitch*, on n'a donc plus guère à se préoccuper de la question de leur sexe. C'est vrai sans pour autant être rigoureusement exact. Je m'explique.

Chaque produit et chaque service s'adressent à un marché potentiel qui se découpe en segments. Pour des raisons évidentes, certains de ceux-ci vont strictement s'adresser à un sexe et pas du tout à l'autre. Prenons un exemple simpliste, mais éloquent, celui des produits d'hygiène féminine. Imaginez maintenant une équipe de *pitch* qui serait uniquement composée d'hommes... Qu'on le veuille ou non, pour le client potentiel, la chose pourrait entraîner un certain inconfort, voire un malaise, au chapitre de la crédibilité des solutions qui seront proposées et de l'évaluation de la synergie qui doit obligatoirement exister (ou de la « connexion ») entre le produit, son manufacturier et ses publicitaires. Nous aurons compris que leur présentation reposerait, en contrepartie, sur de la recherche et des opinions obtenues auprès des femmes, de manière à s'appuyer sur des données objectives et vraisemblables. Cela dit, rien ne vaut l'exposé fait avec conviction d'un publicitaire qui peut et veut être lui-même le consommateur du produit ou du service pour lequel il *pitch*e. De surcroît, rien n'égale la conviction personnelle d'un communicateur qui est effectivement consommateur dudit produit ou service et qui est donc « naturellement » familier avec ses réalités et ses caractéristiques. D'emblée, disposer d'une ou plusieurs personnes de cet acabit, qui connaissent le marché du client et qui fait partie du segment qu'il cible, ne peut être qu'un atout pour une équipe de *pitch*.

La question du nombre

Au-delà des considérations d'affinités entre les membres, il importe qu'une équipe de *pitch* soit soudée, motivée et disponible. Ne misons jamais sur un groupe, mais plutôt sur l'efficacité d'un commando solidement encadré par un leader charismatique.

Un trop grand nombre de personnes impliquées dans un même projet risque de disperser l'énergie alors que l'on doit, au contraire, canaliser la créativité.

Pour gagner un *pitch*,
il faut une équipe de mercenaires aguerris, pas une fanfare de carnaval !

CHAPITRE NEUF

La préparation du pitch



J'en ai parlé précédemment : le *pitch* doit être mené par un capitaine. Voilà qui est acquis. Mais j'ajouterai aussi qu'il doit y avoir un rédacteur en chef, une personne qui voit à colliger et à corriger de façon méticuleuse l'ensemble de l'information pour en faire ce tout compact et cohérent qui, par déclinaison, constituera le scénario du *pitch* avec tous ses dialogues. Ce rédacteur en chef peut, bien sûr, être aussi le capitaine. Plus une organisation est petite et plus il est tout à fait normal qu'une personne coiffe plus d'un chapeau.

La rédaction

Personnellement, j'ai toujours préféré me charger de la rédaction des *pitches* dont j'assumais le leadership. L'exercice est fastidieux, certes, mais la récompense c'est qu'en cours de présentation cela me

donnait une aisance et une maîtrise du sujet difficile à égaler par un tiers. Cette assurance est de nature à conforter les jurés et à les rassurer quant au bien-fondé des solutions que nous proposons.

Tout le monde devrait se rompre à cet exercice même ceux qui n'ont pas la plume facile du seul fait qu'une fois le travail complété, il suffit de confier son brouillon à une personne compétente en rédaction qui pourra alors, très aisément, le parfaire selon les règles de l'art. Toutefois, il me faut mentionner qu'il faut se méfier des pigistes en pareille circonstance. Par définition, ces derniers travaillent avec d'autres firmes que la nôtre et une malheureuse coïncidence, jumelée à une fuite, involontaire ou pas, pourrait dévoiler nos secrets d'alcôve à une concurrence qui saura bien en tirer profit.

Si j'évoque ce risque, c'est pour l'avoir vécu au moins une fois. Évidemment, le lecteur aura compris que j'étais la victime et non l'artisan d'une pareille bassesse... En fin de compte, si nous devons sortir de l'information privilégiée de notre firme avant le *pitch*, il faut savoir avec qui nous faisons affaires ! Et cette recommandation est valable pour l'ensemble des sous-traitants qui, d'une façon quelconque, peuvent être impliqués dans le processus de préparation.

L'éloquence par le plan

« Savoir mettre la vérité dans un jour avantageux, gagner les esprits et se rendre maître des cœurs par le secours de la parole, est un talent si beau, si noble et si utile dans le commerce du monde, qu'il n'est personne qui n'en sente le prix et le mérite. » C'est de cette manière que Joseph Vincent Guibler (1835) abordait, il y a quasiment deux siècles, la définition de la rhétorique, que les dictionnaires contemporains associent plus simplement à l'art du discours et des procédés permettant de s'exprimer avec éloquence, de convaincre et de persuader.

Pour rester moderne, nous dirons, le plus simplement du monde, que nos idées doivent être claires pour structurer notre discours de manière à miser sur la qualité des mots plutôt que sur leur quantité.

Afin de soutenir l'attention de nos lecteurs ou de notre auditoire, en tout temps, nous devons miser sur :

- la clarté ;
- la brièveté ;
- la vraisemblance ;
- l'intérêt.

Avant d'écrire, de se torturer devant une blanche, il suffit donc de structurer notre pensée en s'inspirant d'un canevas d'une simplicité enfantine :

- le problème ;
- la solution ;
- la preuve.

Somme toute, il faut d'abord tracer les grandes lignes avant d'aligner les mots.

C'est dans cet esprit, par ailleurs, que le chroniqueur du magazine *Business Week*, Carmine Gallo, révèle dans son livre « The presentation secret of Steve Jobs » (2010), les 10 façons de vendre nos idées à la manière du présentateur à succès et cofondateur de la charismatique société Apple, feu Steve Jobs. Parmi celles-ci, il mentionne que Jobs « commençait toujours en traçant les grandes lignes de sa présentation avec un papier et un crayon » (traduction libre). Il souligne ainsi l'importance de schématiser simplement et facilement ce que nous entendons faire dans un souci d'efficience et de rapidité. Retenons également de cette leçon que les ressources informatiques qui sont maintenant omniprésentes dans notre quotidien ne sont pas pour autant indispensables dans toutes les phases préparatoires d'une présentation et c'est le co-inventeur des ordinateurs Apple qui nous le disait...

D'une façon générale, il importe que vous planifiez votre travail de manière à consacrer davantage de temps pour résoudre les énigmes les plus importantes, c'est-à-dire celles qui seront les plus payantes pour vous, selon l'évaluation des jurés. Une erreur dramatique consiste à s'investir de façon démesurée dans des considérations qui, en fin de

compte, demeurent secondaires, nous privant ainsi d'une énergie et d'une disponibilité indispensables pour réussir les chapitres qui nous gratifieraient d'un maximum de points. Le *pitch* est une compétition avant toute chose.

Ne vous souciez, pour l'essentiel,
que de ce qui peut vous faire
GAGNER !

Pour être efficace, il importe de faire les bons choix.

Les mots justes et juste les bons mots

Lorsque nous rédigeons, il faut toujours être vigilant pour utiliser les mots justes. C'est le moment idéal pour dépoussiérer nos dictionnaires et nos lexiques du marketing et de la publicité. Ne confondons pas la définition d'une stratégie avec celle d'une tactique. Un directeur du marketing ou des communications membre du jury ne manquera pas de remarquer nos fautes et de s'en inquiéter ou, plus triste encore, de s'en amuser.

Le droit de veto du capitaine

Un rôle important, mais combien ingrat que doit assumer le capitaine, c'est celui de trancher, c'est-à-dire de prendre l'ultime décision lorsque les avis sont partagés. Je n'insisterai jamais assez là-dessus, attendu qu'il faut beaucoup de courage, et selon moi de compétence, pour se prononcer sur des sujets qui, en définitive, nous feront gagner ou perdre le *pitch*. Pourtant, il faut que quelqu'un décide ! Les décisions prises à plusieurs sont souhaitables mais parfois impossibles à obtenir ou, quand on veut plaire à tout le monde, édulcorent le résultat. Sans parler du temps requis pour les délibérations. Or, dans le cadre d'un processus de sélection, le temps est compté.

L'unanimité est un modèle idéal qui trouve parfois peu d'applications dans la réalité quotidienne, surtout quand on parle de concepts publicitaires. L'une des qualités du leader est d'exercer son pouvoir discrétionnaire avec l'autorité requise, mais une souplesse apparente. Il ne doit jamais décider sans avoir entendu et soupesé les deux côtés de chaque médaille. Les créatifs, surtout eux, ont la fâcheuse manie de faire une affaire personnelle de chaque idée qu'ils soumettent. Il faut du doigté pour les motiver et les amener à accepter que « si ce concept est bon, peut-être qu'en poussant encore un peu la recherche, on en trouverait un autre encore meilleur... » Il ne faut d'ailleurs pas se gêner, en pareil cas, pour évoquer des exemples où après s'être rebuté en défendant un premier concept, le créateur en avait par la suite trouvé un bien meilleur, ce qu'il avait d'ailleurs reconnu d'emblée.

Je prends l'exemple de la création publicitaire car elle est parfois la plus difficile à juger et parce que les décisions rendues peuvent affecter la sensibilité des personnes au tempérament artistique qui la font. Mais pour tous les autres chapitres du *pitch*, les mêmes genres de duels ou de joutes oratoires peuvent survenir.

Lancer un avis de recherche

Avant de se lancer à corps perdu dans la formulation des solutions, il est impératif de faire rapidement un maximum de recherche. Avec la démocratisation extraordinaire d'Internet et la puissance de ses moteurs de recherche, il est plus facile que jamais de faire des fouilles relativement poussées sur une industrie, un secteur d'activités économiques ou sociales et sur toutes les variables dont ils doivent tenir compte dans l'élaboration de leurs stratégies de marketing, incluant la concurrence. Mais il faut également se méfier. On trouve de tout sur la toile, même des faussetés qui n'en ont pas les apparences. Le recours aux publications spécialisées est aussi une habile façon de faire.

Entre toutes les solutions, ma favorite, dans la mesure où elle est la plus efficace en terme d'acuité et de vitesse, c'est la rencontre avec des « experts » du domaine concerné. Il y a dans nos réseaux de connaissances des personnes qui en connaissent d'autres et qui se font

un plaisir de nous donner un coup de main en nous indiquant qui contacter, à défaut d'elles-mêmes. Évidemment, restons tout de même discrets. La préparation de toutes les étapes d'un *pitch* s'opère nécessairement derrière des rideaux fermés et des portes closes.

J'ai très rarement éprouvé de la difficulté à trouver de ces précieux alliés et, de mémoire d'homme, je ne me rappelle pas d'avoir essuyé un seul refus. Dans certains cas, nous pouvons offrir un petit cadeau pour les remercier et, dans d'autres, nous pouvons envisager une plus grande marque d'estime et de reconnaissance advenant une conclusion favorable de l'affaire... Il est judicieux de procéder de cette manière par respect pour certaines personnes à qui nous demanderons, en fin de compte, davantage que de venir discuter avec les membres de notre équipe pendant une heure ou deux. En effet, certains experts sont précieux pour relire et commenter nos argumentaires et ils se rendront disponibles pour se prêter au jeu du jury au moment de la répétition.

Il me faut beaucoup insister sur cette étape cruciale de la collecte et de l'analyse des données. Elle est la fondation de la maison que l'on s'apprête à construire. Il est fondamental que nous saisissons l'essentiel des enjeux commerciaux, légaux, environnementaux et autres qui résument les défis d'affaires ou sociaux du client potentiel. Nous devons nous immerger dans sa réalité sociale ou commerciale et « se mettre à sa place ! ». Ce tour d'horizon à 360 degrés sera non seulement notre boussole, mais il génèrera aussi des repères pour évaluer objectivement si les solutions que notre firme prônera pour atteindre les objectifs visés sont ceux présentant les plus grandes chances de succès.

La créativité ne consiste pas qu'à trouver des idées.
Encore faut-il savoir choisir la meilleure...

Gardons ce dernier énoncé en tête, de la préparation du *pitch* à sa présentation. Ce sera notre meilleur argument pour convaincre le jury que notre solution n'en est pas une parmi d'autres, mais la meilleure d'entre toutes.

Les relations d'affaires sont essentiellement basées sur la confiance, sur des valeurs et sur le rendement sur l'investissement. J'ajouterai qu'un soupçon de plaisir ne gâche à rien à la sauce. Cette notion du plaisir entraîne la complicité, facteur déterminant pour la longévité de nos liens.

Ainsi, pour parler un langage qui sera entendu, compris et apprécié par les interlocuteurs, nous devons faire l'exercice de maîtriser leur réalité quotidienne, du moins sa partie visible. Le client potentiel comprend que nous ne pouvons tout savoir ni comprendre attendu qu'à l'étape d'un appel d'offres, il ne dévoile jamais, pour des raisons évidentes, tous ses secrets. Il ne nous tiendra alors pas rigueur du fait que notre vision et notre compréhension ne soient pas totales, mais il importe qu'il puisse juger que, globalement et pour l'essentiel, nous ayons vu juste.

La réunion du matin

Un principe éprouvé veut que, chaque matin, dès l'entrée au bureau, les gens concernés par la préparation du *pitch* se réunissent pour rendre compte de l'avancée des travaux. Il est sage de ne pas instaurer ces rencontres en fin de journée étant que donné que plusieurs, ralentis qu'ils furent pendant la journée à répondre aux demandes des clients qu'ils servent déjà, profiteront de quelques heures supplémentaires au crépuscule pour s'avancer. En définitive, la soirée est une zone tampon qui, si elle n'est pas consacrée au *pitch*, est bien sûr dédiée au repos du guerrier. Des équipiers reposés le matin nous donneront à tout coup des élans créatifs qui ne peuvent qu'être profitables pour faire avancer rondement les choses.

N'oublions pas que cette rencontre matinale doit être systématique et non facultative. Qu'elle soit courte, mais intense, est une qualité, pas un défaut. Grâce aux comptes-rendus et aux échanges d'idées institutionnalisés de la sorte, le leader exerce une pression positive sur son équipe qui, dans ce contexte, évitera les pertes de temps occasionnées par le laxisme, la procrastination ou, tout simplement, par les idées ou les solutions qui ne mènent nulle part.

Papier, pas seulement clavier

Il va de soi que, de nos jours, la majeure partie de la préparation d'un *pitch* s'exécute par l'entremise de différentes ressources électroniques. C'est logique et naturel, bien sûr. Pensons toutefois à ne pas négliger l'exécution des copies de sauvegarde de chaque volet de notre travail, et ce, sur une base aussi fréquente que régulière. Préoccupons-nous de cet aspect d'une façon malade s'il le faut. Vous seriez surpris d'apprendre comme il est répandu de découvrir, à quelques heures d'un *pitch*, qu'un fichier numérique est bizarrement corrompu et désormais inutilisable. Sans parler de tous les autres risques inhérents à l'emploi de l'informatique et qui incluent le banal vol ou la perte d'un appareil dans lequel se trouvait un indispensable document...

Même à cette nouvelle ère des tablettes électroniques et des téléphones qui sont désormais des ordinateurs de poche, il est encore pertinent d'imprimer ce que nous écrivons. Pour relire, pour annoter, surligner des points essentiels ou caviarder, c'est tellement pratique.

La coutume depuis plusieurs années, veut que nous envisagions de faire les présentations en ayant strictement recours à des appareils électroniques (qui existent ou qui reste encore à inventer...). Bien entendu ! Mais avoir dans sa mallette des versions complètes et imprimées du document que nous présentons par voie électronique est la plus sage décision que nous puissions prendre. Plus d'une fois dans ma carrière, il m'est arrivé que l'électronique, voire tout simplement les prises de courant de la salle où nous présentions, soient inopérantes ou décident de flancher au pire moment. Parfois, je n'en étais strictement pas responsable tant donné que le projecteur qui nous laissait en plan était celui fourni par le client. Depuis ces douloureuses expériences, je transporte toujours dans mes bagages mes propres équipements que je n'utilise qu'en cas d'absolue nécessité. Car il faut savoir que le temps de débrancher un appareil défectueux pour le remplacer par un autre peut prendre quelques précieuses minutes qui semblent s'éterniser dans le cadre d'une présentation chronométrée. Sortir les versions en papier du *pitch* peut nous sauver la vie en nous permettant de conserver notre élan. De toute façon, les demandeurs apprécient toujours que nous laissions derrière nous ces versions « conventionnelles » de notre

exposé. Ils seront aussi impressionnés en remarquant qu'en bon gestionnaire, nous prévoyons toujours une issue de secours en cas de pépin.

Il est également bon de souligner une fois de plus que dans plusieurs cas le jury n'est pas vraiment décisionnel. Peut-être que quelqu'un de plus élevé dans la hiérarchie détient un droit de veto et que cette personne aura le loisir de seulement considérer comme une recommandation le choix fait par « son » jury. J'ai déjà donné un bon exemple de ce genre de situation. Remettre des versions reliées de notre présentation est, dans ce cas de figure, une bonne façon de s'assurer que notre travail ne passera pas inaperçu sur le bureau du dirigeant véritablement décisionnel. Il sera définitivement plus visible et plus invitant à parcourir qu'un fichier électronique supplémentaire, qui n'est au fond qu'une minuscule icône parmi des milliers d'autres qui sommeillent dans son ordinateur.

Si le client potentiel est une papetière, soyons logiques, ne ménageons pas le papier... Toutefois, ayons la délicatesse élémentaire de reprographier nos documents sur l'un des produits qu'il fabrique. Si le sujet traité concerne la publicité sociale et que le *pitch* s'adresse à un organisme de sauvegarde des ressources naturelles, il serait adroit de sélectionner un papier en conséquence et d'être économe sur la dépense. Ces deux exemples sont tout simplement une démonstration de cohérence et, comme nous pouvons le constater, un rappel à l'effet que le diable se cache dans les détails... Le plus souvent, c'est dans la gestion de ces petites attentions que nous faisons preuve de la plus étonnante incompétence. Or, en *pitch*, chaque bagatelle a une grande importance.

Il n'est certes pas de bon aloi de se vanter des efforts que nous avons faits à cet égard ou à un autre pour la seule raison qu'ils doivent être perçus par le jury comme un comportement naturel de notre firme. Aussi, laissons-le découvrir ces attentions et les apprécier par lui-même. Ne revendiquons jamais les félicitations ni les hommages et n'oublions jamais que, de surcroît, tous détestent la fausse modestie...

La répétition

Les gens de théâtre vous le diront et vous en conviendrez, il est impensable de penser jouer une pièce sans la répéter. Même si notre instinct ou nos préférences nous inclinent à miser sur la spontanéité de l'improvisation, sachez qu'une équipe avertie procède toujours à une répétition complète, idéalement devant un « public » trié sur le volet et au plus tard la veille d'une présentation. Normalement, si la taille de la firme le permet, elle peut constituer ce public test de quelques membres de son équipe qui n'ont pas directement travaillé sur le projet. Ils seront ainsi plus neutres et plus à leur aise pour faire quelques commentaires constructifs qui permettront de peaufiner certains points. Généralement, deux ou trois personnes suffiront. Il ne faut pas oublier de leur demander de se prêter au jeu de la période des questions. L'expérience démontre qu'en pareilles circonstances, les questions qu'ils poseront sont pour la plupart pertinentes, malgré leur faible connaissance du mandat et du client, et qu'elles aident à mieux faire face aux imprévus du pitch.

J'ajouterai ici que dans le cadre de cette répétition, chaque intervenant peut « jouer » son rôle d'une façon plus détendue que s'il était en présence du client potentiel. Recommencer sa phrase est alors permis ; changer une formulation l'est également. L'interaction doit toujours être immédiate, mais les interruptions se doivent d'être brèves et présentées sous un angle positif, donc constructif. On ne dit pas : « ...ce que tu viens de faire était mauvais », mais plutôt : « ce serait probablement mieux si tu t'y prenais d'une manière différente... » Pensons à ménager les susceptibilités en toute circonstance. L'équipe de *pitch* a travaillé fort sur cette présentation et elle vit le stress normal des dernières heures qui précèdent la levée du rideau. Sans parler de la fatigue physique et intellectuelle, inhérente à sa préparation. D'aucune manière, elle ne doit perdre confiance en ses moyens ni penser que l'ensemble du travail est raté.

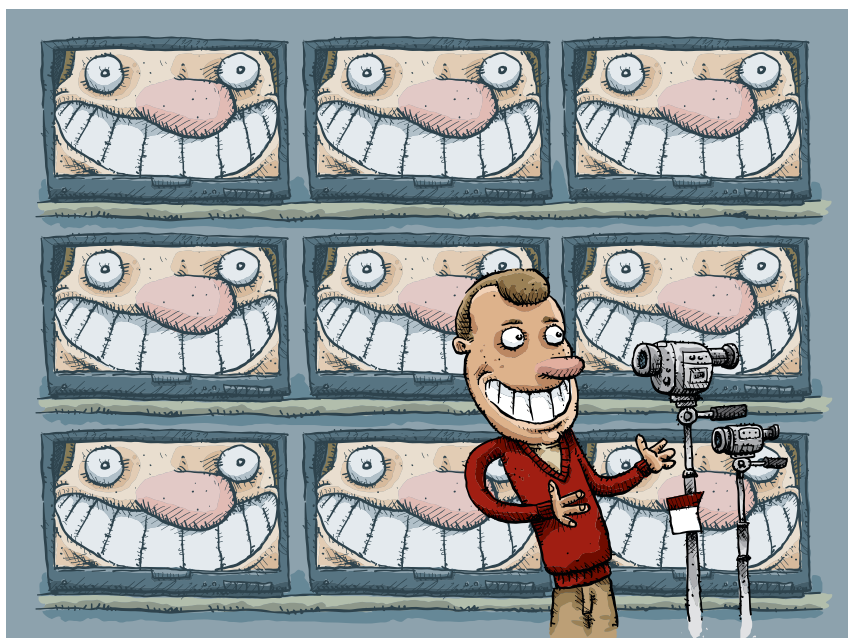


Je répète que cet exercice, qui peut faire l'objet d'une captation vidéo, a pour but de soigner les détails et de permettre aux personnes concernées de se rendre maître de leur sujet et de leur prestation. Le jury amateur doit garder ces considérations en tête. Absolument.

Après la simulation, on doit se réunir à nouveau, cette fois en l'absence des jurés invités, pour s'entendre sur les modifications à apporter et pour s'encourager mutuellement. Au cours des heures qui suivront, il restera à faire un suivi pour s'assurer que les retouches convenues seront effectuées. Rendus là, il faut se méfier ! C'est toujours dans le cadre de ces corrections de dernière heure que surviennent les erreurs dans les textes, la pagination, le cadrage des images, et ainsi de suite. Une fois le travail complété, il faut impérativement revoir l'ensemble du document sous toutes ses formes.

CHAPITRE DIX

Le matos du pitch



Si nous avons effectivement effectué correctement nos suivis, motivé nos troupes, louangé leurs efforts et manifesté de l'enthousiasme aux moments appropriés, nous devrions avoir sur notre table de travail les pièces détachées d'un puzzle qui, une fois rassemblées, formeront une image percutante.

Il fut une époque, dans les années 80 et 90, et assurément plus tôt encore, où les *pitches* étaient systématiquement livrés avec un document que l'on appelait en jargon anglais du métier le « rational », et qui constituait en fait un argumentaire étoffé justifiant chaque recommandation. La rédaction de tels documents s'avérait longue et fastidieuse, d'autant qu'ils devaient être dactylographiés, ce qui impliquait beaucoup de patience, ou de grimaces, de la part des secrétaires de jadis. En effet, elles devaient à peu près tout refaire le manuscrit, peu importe l'heure du jour ou de la nuit... à chaque fois que l'on souhaitait réaménager des chapitres ou allonger un paragraphe.

Les maquettes de ces temps révolus, alors produites sur une table à dessin rustique, demeuraient sommaires et étaient présentées sur des

cartons eux-mêmes soutenus par un magnifique chevalet que l'on avait toujours la fâcheuse manie d'oublier chez le client une fois la présentation terminée. Ensuite, l'emploi des acétates photocopiables et d'un projecteur s'est répandu. Le document complet (le *rational*) demeurait incontournable, mais les acétates allaient ouvrir les portes de l'ère du format « sommaire exécutif », que nous employons encore aujourd'hui.

Techniquement parlant, de nos jours nous sommes plus pratiques. Cela dit, si le travail s'est formidablement allégé pour la production du document écrit, il s'est passablement alourdi pour la production des maquettes graphiques qui sont quelques fois plus belles que les fichiers finaux, c'est-à-dire les versions définitives qui seront ultérieurement produites.

La puissance des ordinateurs, la maîtrise des logiciels et l'accès à bon compte à toutes sortes de banques d'images et de sons ont multiplié les possibilités et rendu accessible ainsi qu'abordable la production de maquettes spectaculaires. Je mentionne la chose car il est primordial de ne pas être éclipsé par nos adversaires à ce chapitre au moment du *pitch*.

Un beau design ne gommara que partiellement un mauvais concept
qui restera perdant.

Mais un excellent concept peut être injustement gâché
par des fautes d'exécution.

Gardons du temps pour soigner les maquettes !

Des expériences récentes me démontrent que les projecteurs actuellement répandus sont de qualité fort variable, surtout ceux rendus disponibles par les clients. Si nous entendons projeter nos esquisses, il est probable que nous soyons déçus par le rendu. Par contre, le jury sera toujours épaté par l'effet saisissant que procurent des maquettes parfaitement imprimées et montées sur des cartons-plumes de grande taille. En définitive, l'un n'empêche pas l'autre...

Par définition, un sommaire exécutif est un condensé (ou un mémoire) qui résume les faits saillants d'un document beaucoup plus

volumineux. Il se contente de mettre en lumière l'essentiel. C'est le type de document prisé par les politiciens affairés et par les hauts dirigeants qui ne peuvent passer leur journée à lire d'épais dossiers. Voyons le document à produire sous cet angle. Il reprend l'essentiel de la démarche et il permet au jury de se remémorer notre présentation voire d'en résumer les grandes lignes à un tiers ou à un décideur qui n'aurait pas assisté à la présentation.

Je conseille chaudement de découper la présentation en segments à reproduire sur les diapositives électroniques (PowerPoint, Keynote, etc.) que l'on utilise en appui lors de notre présentation. Il faut soigner le design de ces diapositives sans pour autant édulcorer le contenu de notre proposition. En définitive, on vise l'éloquence, ce qui implique d'employer des mots ou des termes percutants, mais sans en abuser. Sur un plan plus technique, je souligne qu'il ne faut pas surutiliser le nombre de mots entièrement écrits en lettres majuscules puisque cela complique la lecture. Par ailleurs, de préférence, optez pour des fonds foncés sur lesquels vous ferez apparaître des textes aux teintes claires et lumineuses. L'effet sera optimal.

Le double but des diapositives consiste :

- à ne pas perdre le fil de la présentation, donc de ne pas s'égarer au risque de perdre un temps précieux, ce qui, au bout du compte, nous obligerait à escamoter des parties importantes de la présentation pour respecter la période de temps allouée ;
- de maintenir l'attention du jury qui, autrement, pourrait se lasser de regarder pendant de longues minutes la même personne parlée. Je reviendrai d'ailleurs plus loin sur l'importance et les moyens pour éviter les chutes d'attention de l'auditoire.

Les diapositives ont une vocation stratégique et elles sont fort pratiques pour nous chronométrer. Personnellement, je sais qu'un maximum de 30 à 40 diapositives me sera utile pour une présentation d'environ 45 minutes. Il s'agit d'une approximation et je ne tiens pas compte dans cette suggestion d'une période de questions qui est généralement fixée à 15 minutes et qui s'ajoute au temps imparti (un *pitch* complet dure en général 1 heure).

En ce qui concerne le contenu de chaque diapositive, je suggère de garder en tête la règle de trois. Jean-Marc Aimonetti (2006) l'explique en mentionnant que « les gens retiennent facilement trois items et cette règle de psychologie cognitive est pratiquée malgré nous depuis la nuit des temps (...). À partir de là, vous savez que vous ne pouvez pas mettre plus de trois éléments d'information par diapositive. »

Il mentionne aussi avec justesse l'intérêt d'intégrer au début de notre présentation ou de nos segments, une accroche qui peut être, par exemple, une devinette, une citation, une image inusitée ou un fait historique : « L'accroche est un effet de style indispensable qui peut être agrémenté ou pas d'un support visuel pour amener le public à nous écouter et aussi à comprendre le thème de notre propos. »

En moyenne, nous pouvons discourir un peu plus d'une minute par diapositive. Pour certains sujets plus complexes, il arrive que l'on doive disserter davantage à chaque diapositive, auquel cas on se doit de réduire leur nombre. N'oublions jamais que nous ne sommes pas « sur scène » pour lire les diapositives, ce que jury sait faire aussi bien que nous... Les diapositives doivent d'abord aider les jurés et les présentateurs à suivre un plan d'exposé sans s'égarer, donc en évitant le piège des omissions et des longues divagations qui font perdre beaucoup de points à l'évaluation. Nous reviendrons plus loin sur ce sujet.

Une fois la version électronique complétée, il faut en installer une copie sur l'appareil que nous apporterons sur place. Il est indispensable d'apporter une seconde copie sur un support qui tient dans une poche et qui sera compatible avec tous les types d'ordinateur portable ou autres appareils pouvant être utilisés aux mêmes fins. Au moment d'écrire ces lignes, ce support universel est la « clé USB », petit outil de poche aussi pratique que fiable grâce à sa mémoire volumineuse et à sa comptabilité parfaite avec quasiment tout. Arborant un logo gravé de notre firme, il sera perçu comme une délicate attention quand vous l'offrirez à vos interlocuteurs, lesquels, la plupart du temps, vous auront préalablement demandé d'apporter un exemplaire électronique de votre présentation.

Restent nos maquettes. Si nous nous contentons de les projeter, tout est déjà réglé. Si nous décidons de les imprimer, il faut impérativement les

produire avec une structure autoportante et veiller à les emballer soigneusement pour qu'elles se rendent à destination en demeurant aussi impeccables qu'immaculées.

CHAPITRE ONZE

La structure d'un pitch gagnant



Ce chapitre traite de l'ossature visible et invisible d'une présentation. La quasi-totalité des *pitchs* auxquels j'ai participé au cours de ma carrière suivait la logique du canevas que je résume ici.

Le *pitch* est une opération de séduction qui, parce qu'il met le vendeur et l'acheteur « face à face », se fait dans des conditions qui offrent mille et une occasions de distraction. Ces dernières peuvent facilement et insensiblement faire que l'un et l'autre s'égarent dans ses pensées et perdent le fil de la présentation. C'est pourquoi je vous propose d'utiliser et de garder en tête ce schéma qui vous servira de fil d'Ariane, vous permettant d'éviter les pièges du *pitch* et de faire à tout coup très bonne figure.

Ne perdons pas de vue que l'exercice du *pitch* est, dans les faits,
une évaluation des différentes compétences
stratégiques, créatives,
méthodologiques, interrelationnelles
et administratives de chaque soumissionnaire.

Dans une présentation gagnante, il y a sept phases qui s'imbriquent pour former un tout compact, c'est-à-dire non saccadé et donc sans « temps morts ». À défaut, nous favoriserions le vagabondage mental, ce qui veut dire des chutes de l'attention. C'est ce que j'appellerai « l'intelligence du *pitch* » car son déroulement respecte un raisonnement, un scénario dont les fondements sont éprouvés. C'est exactement comme les scénarios de films des studios de cinéma ; dans bien des cas, même si les films racontent des histoires toutes différentes, ils respectent une démarche commune, un canevas, avec des éléments clés qui ponctuent le récit. Les films produits par les entreprises cinématographiques Walt Disney et Pixar sont d'excellents exemples de cette démarche scénaristique très structurée. Les westerns réalisés dans les années 50 et 60 en sont une autre démonstration éloquente.

Regardons maintenant la structure prônée. Je commenterai chacune de ses sept composantes tout juste après leur présentation d'ensemble.

LES SEPT COMPOSANTES D'UN PITCH

- 1) Les civilités
- 2) Le rappel de notre image de marque (valeur ajoutée)
- 3) Le diagnostic - Notre compréhension du mandat (de la situation vécue)
- 4) Les solutions
- 5) L'apothéose
- 6) Le rappel (conclusion)
- 7) Le questionnement

Voyons maintenant les objectifs poursuivis par chaque phase du *pitch*.

OBJECTIF DE RAPPROCHEMENT

- 1) Les civilités

OBJECTIF D'INSPIRER UN SENTIMENT DE CONFIANCE

- 2) Le rappel de notre image de marque

OBJECTIF D'ÊTRE CRÉDIBLE

3) Le diagnostic

OBJECTIF DE SUSCITER ET DE SOUTENIR L'INTÉRÊT

4) Les solutions

OBJECTIF DE PROVOQUER UNE OU DES ÉMOTIONS

5) L'apothéose

OBJECTIF DE RENFORCEMENT (ou d'ancrage)

6) Le rappel

7) Le questionnement

Si tout ça devait tenir sur une même ligne, nous lirions :
RAPPROCHEMENT - CONFIANCE - CRÉDIBILITÉ - INTÉRÊT -
ÉMOTION - RENFORCEMENT.

Prenons maintenant le temps d'examiner chacun de ces objectifs en six points.

Se rapprocher

Dans tout processus de vente, la proximité (au sens relationnel) entre les personnes est un facteur clé du fait qu'il agit comme un agent facilitateur pour la suite des choses. La personne qui ne vous connaît ni d'Ève ni d'Adam consacrer une plus grande partie de son attention à vous scruter pour décider si vous méritez sa confiance qu'elle aura à le faire avec les individus et les firmes qu'elle connaît déjà, ou qu'une personne de confiance lui aura chaudement recommandée. Au chapitre 12, qui traite de l'entrée en salle, je m'exprimerai plus en détail sur ce sujet. J'escamoterai ici ce premier volet, dans la mesure où il ne concerne pas la préparation comme telle du document ou du *pitch* lui-même.

Gagner la confiance

À juste titre, nous pouvons qualifier de prétentieuses les firmes de marketing ou de communication qui amorcent le *pitch* en soutenant que le client potentiel les connaît déjà. Même si nous sommes la firme sortante et que nous avons l'obligation de jouer le jeu d'une présentation spéculative en mode comparatif, il ne faut jamais se gêner pour mentionner les faits saillants les plus récents qui peuvent mettre en valeur notre entreprise. Vous seriez surpris de découvrir que même après une relation de très longue date avec un client, si celui-ci sait très bien ce que nous faisons pour lui, il est peu au fait de ce que nous réalisons pour les autres. De plus, certaines personnes faisant partie du jury peuvent être de nouveaux employés ou encore des membres du personnel qui sont moins immergés, voire pas du tout, dans les opérations qui concernent directement le marketing et les communications. De surcroît, la plupart des membres du jury n'ont généralement pas du tout été impliqués dans l'étape de présélection réalisée par la lecture des dossiers des soumissionnaires.

Dans tous les cas, rédiger quelques diapositives pour présenter nos points forts est un incontournable. Pour parler en termes plus marketing, cela signifie que nous donnerons des exemples concrets de ce qui a permis de construire le capital de marque de notre entreprise. Je rappelle ici à nouveau que le terme « entreprise » est utilisé ici de manière générique et que notre propos s'adresse autant aux travailleurs autonomes, qui « sont » une entreprise en eux-mêmes, qu'aux multinationales de la publicité.

Évidemment, pour chaque entreprise le contenu diffèrera, mais voici quelques exemples qui peuvent inspirer.

- Nombre d'années en affaires
- Succursales et affiliations
- Nombre d'employés
- Nomenclature des services
- Ampleur des budgets actuellement gérés
- Illustration de la croissance soutenue
- Évocation de la stabilité des clients et du personnel clé

- Liste des entreprises qui nous font confiance (nos clients)
- Brèves histoires à succès
- Prix remportés

Considérant que le *pitch* est neuf fois sur dix chronométré par souci d'équité pour chaque soumissionnaire, il ne faut pas s'étendre sur ce premier volet de la présentation, d'autant que plusieurs de ces informations étaient consignées dans notre document de réponse au questionnaire initial. Déroger à cette règle, c'est perdre de vue son objectif qui ne consiste pas vraiment à présenter le profil de notre entreprise, mais plutôt à établir un climat de confiance. Ne pas excéder cinq minutes pour cette première étape est donc une sage décision.

Le diagnostic (la compréhension du mandat)

Plusieurs firmes font ici une erreur fondamentale : elles se contentent de recopier, mais avec d'autres mots, l'exposé de situation que leur a transmis le client potentiel. Évidemment, avec une pareille façon de faire, elles n'ont aucune chance de se tromper... Mais elles ne soutiendront nullement l'intérêt de l'auditoire si, comme un perroquet, elle leur répète ce qu'il leur a dit ou écrit antérieurement. L'exposé sur la compréhension du mandat implique que nous devons prendre un risque en allant plus loin. C'est le moment idéal pour surprendre le jury en lui apprenant quelque chose sur lui-même. Il appréciera.

Un travail minutieux de recherche est un élément clé pour nous permettre de briller. En s'adressant au client potentiel, il est judicieux d'employer des mots qui le valorisent. Parler des « valeurs » (corporatives, humaines, sociales, environnementales, etc.) pour décrire ce que l'entreprise ou l'organisme accomplit et dans quel dessein, est aussi une façon ingénieuse de procéder. Utiliser le mot « défi » pour évoquer ses problèmes est habile. Préférer le terme « capital humain » à celui « d'employés » est pertinent. Rayer le terme « dépense » de son vocabulaire lorsqu'il s'agit de parler de l'effort de marketing ou de communication est sensé. À cet égard, privilégions plutôt la notion d'investissement qui implique une forme de retour ou de dividende.

À moins que cela ne soit absolument nécessaire, nous ne devrions jamais nommer directement et clairement la raison sociale et les marques de leurs concurrents directs. Nous préférons parler tout simplement de « la concurrence ». Considérons, d'une certaine manière, que les concurrents du client potentiel ne méritent pas qu'on leur donne une pareille importance en les mentionnant. Sans dire que nous faisons preuve d'un certain dédain à leur égard, en nous conduisant de la sorte nous affirmons que notre focus est avant tout sur l'entreprise qui nous a conviés à ce test. Pour vous convaincre de cela, je vous invite à imaginer la situation à l'envers : une entreprise quelconque entreprend une démarche pour devenir l'un de vos fournisseurs. Celle-ci vous fait la démonstration qu'elle connaît bien les réalités de votre industrie en citant nommément et à répétition le nom des firmes qui vous sont concurrentes. Allez-vous vraiment apprécier l'exercice auquel on vous soumet ? Si vous vous adressez aux dirigeants de la marque Pepsi, vous pouvez parier que vous les hérisserez à chaque fois que vous prononcerez « Coca-Cola ». Considérons tout simplement qu'il s'agit d'une réaction allergique pour laquelle il n'existe aucun traitement ni antihistaminique (cet exemple est un fait avéré : entre eux, lorsque les gens de Pepsi font allusion à leur principal rival, ils se restreignent à parler de la « marque rouge »).

Bien que nous aborderons la question plus loin, soulignons qu'il faut avoir du charme en présentation mais, surtout, ne jamais « faire » du charme. La glace est mince à ce niveau en terme de perception. Faire preuve de charisme, faire des clins d'oeil humoristiques au moment approprié est, certes, une façon intelligente de soutenir l'attention d'un auditoire. Mais comme les épices avec lesquels on saupoudre une recette, il est bon de se rappeler que certaines personnes ont l'estomac fragile... Donc, tout est une question de dosage. Ne confondons pas non plus ce que l'on doit dire avec ce que nous avons écrit : le document rédigé, lui, doit avoir un ton plus corporatif et il doit, du début à la fin, dégager une belle prestance.

Les touches plus légères qui agrémenteront le discours des orateurs ne sont donc jamais formellement rédigées même si elles sont minutieusement préparées. Pour l'auditoire, ces brefs apartés devront apparaître comme une inspiration créative et spontanée de l'orateur au moment où il lui parle.

Le diagnostic que nous poserons sera, en définitive, la pierre angulaire de toute la présentation. Cela ne devrait tout de même pas nous occasionner un énorme stress car la majorité des demandeurs nous auront fourni des informations clés qui doivent constituer le point de départ de notre analyse, et non son point culminant. Le défi d'originalité demeure puisque, comme nous l'avons déjà évoqué, nous avons ici la possibilité de marquer des points précieux dans l'évaluation du jury. Exactement comme un boxeur en plein combat, nous devons tenter de marquer des points à chaque round plutôt qu'à la toute fin. Les points accumulés dès le départ sont précieux. Ils établissent le lien de confiance, ils nous rendent crédibles et ils font en sorte que notre auditoire acquiert la conviction que la suite des choses mérite vraiment d'être lue et entendue.

En clair, cet exercice doit démontrer que notre firme a la profondeur requise et que les solutions que nous proposerons dans les prochains instants ne sont pas le fruit de l'intuition, mais qu'elles sont le fruit d'une réflexion sérieuse et d'une démarche rigoureuse à plus d'un égard.

L'adjectif « rigueur » est d'ailleurs prescrit. Utilisons-le pour qualifier notre démarche. C'est gagnant !

Le développement (les solutions)

Avec les étapes précédentes, nous avons dressé la table. Le temps est maintenant venu de dissenter sur les solutions que nous proposons. Dans ce volet, il est primordial que l'approche corresponde à une logique qui, bien que masquée, réponde à une forme de Puis, les aspirants doivent remplir un questionnaire Puis, les aspirants doivent remplir un questionnaire « question-réponse ».

En voyant les choses sous cet angle, la rédaction sera facilitée. Jeter sur une feuille les questions qui se posent d'elles-mêmes après le diagnostic et rédiger les stratégies et les tactiques comme des réponses claires à des questions qui, dans les faits, s'avèrent souvent être des objectifs, est une excellente façon de procéder. L'une des bêtises les plus courantes en *pitch* consiste à mélanger les objectifs et les moyens pour les atteindre. Le truc suivant devrait aider à ne pas se mêler dans

ses pinceaux : l'objectif est une question, les stratégies et les tactiques sont les réponses.

Reste à expliquer à chaque fois pourquoi la réponse soumise est la meilleure de toutes car, bien évidemment, nous en aurons envisagé d'autres. Gardez ce conseil en tête même si vous ne *pitch*ez qu'une identification visuelle. Si vous ne présentez qu'une seule version de votre idée, il est certain que vous serez questionnés à propos des autres avenues qui furent explorées et du pourquoi de leur abandon.

Par ailleurs, lorsque nous démontrons au jury la précision de notre démarche, nous lui permettons d'éprouver le processus du choix de la meilleure solution. Cet exercice est toujours captivant et il est de nature à renforcer l'intérêt des jurés pour notre présentation, donc de capter et de maintenir leur attention tout en crédibilisant l'ensemble de notre discours.

Le feu d'artifice (le dévoilement)

Tout processus de vente efficace implique le recours au « ressenti » du client potentiel.

Les gens vous écoutent, ils interprètent puis ils ressentent.

Créer une émotion en *pitch* revêt une importance fondamentale dès lors que cela peut faciliter l'adhésion du jury à votre discours. C'est le célèbre *pathos* d'Aristote, un effet de rhétorique connu depuis quelques millénaires et dont la production dépend de l'empathie dont nous devons faire preuve envers nos interlocuteurs (nous avons traité de cela à la phase du diagnostic).

L'apothéose est pour moi l'occasion de dévoiler les éléments créatifs du *pitch*, qu'il soit créatif ou stratégique (stratégies maîtresses, slogans, logos, scénario-maquettes, etc.). Ici, nous devons absolument rechercher « l'effet wow ! ». Toutes les phases antérieures étaient des préliminaires, à la manière du principe élémentaire d'un entonnoir qui distille les arguments vers une logique éclairante, au bien-fondé implacable.

Si vous en avez, regardez attentivement vos maquettes. Recherchez non seulement « l'effet wow ! » dans le contenu, mais aussi dans le contenant (les formes de la présentation). Que vous imprimiez ou que vous projetiez les maquettes, trichez un peu si nécessaire pour rendre habilement les couleurs plus riches et plus éclatantes (saturées). Soignez également les contrastes pour que l'ensemble ait du punch.

Vous devez mentionner des chiffres, des ratios et des sommes d'argent ? Alors, vous devriez toujours les situer dans une perspective qui rehaussera leur impact sur le jury. Par exemple, mentionner qu'une émission de télévision est écoutée par 3 millions de personnes, c'est déjà très intéressant, mais en ajoutant que c'est quasiment une personne sur deux au pays qui l'écoute tous les dimanches soirs, nous ajoutons une image au nombre et nous décuplons l'effet de cette statistique.

Si l'on doit faire entendre un fichier audio ou vidéo, nous nous assurerons au préalable de la qualité du son et de l'adéquation du volume. Il faut que malgré des moyens peut-être rudimentaires à notre disposition, la projection du son et de l'image soit adéquate pour provoquer l'émotion. Si l'on doit s'exécuter à l'extérieur de son propre établissement, on pensera à apporter avec soi un fichier bidon qui permettra de faire un test de son et d'image avant le début de la présentation. Combien de *pitches* sont gâchés à cette étape, pourtant cruciale, par un volume de son agressant ou au contraire trop faible ? Et quoi de plus déplorable en pareille circonstance que des excuses en proposant de recommencer la diffusion... Au contraire, vous devez susciter suffisamment d'enthousiasme pour que ce soit le jury qui demande à revoir ou réentendre votre matériel. Dans la majorité des cas, si cela se produit, c'est plutôt bon signe. À moins qu'il fronce les sourcils en formulant cette demande... En pareille situation, il est clair que le client potentiel a entendu ou vu, ou a crû entendre ou voir, quelque chose d'inopportun. Restons calmes et surtout n'ayons l'air ni inquiets ni décontenancés. De toute façon, dans quelques secondes nous serons fixés pour la seule raison que notre interlocuteur nous dira immédiatement de quoi il retourne. Soyez prêt, le cas échéant, à répondre avec assurance à son objection qui ne peut porter que sur un élément somme toute accessoire.

Certaines personnes sont des emmerdeurs de première. Ils sont toujours à chercher la petite bête noire. N'ayez pas l'air irrités. Ne perdez jamais de votre superbe. Au contraire, affirmez qu'au sein de votre équipe, cette question avait été soulevée et que vous en étiez venu à l'ultime conclusion, et en consensus, que cette solution était la meilleure, pour tel et tel argument. En vous y prenant de cette façon, vous flattez le juré en confirmant la pertinence de sa question. Vous ne porterez donc aucun dur coup à son estime personnelle en lui assénant une réponse contrariante pour son amour-propre, surtout si sa question se voulait moins une objection qu'une invitation à commenter un autre point de vue. La partie peut se jouer à cet instant fatidique.

Le rappel

Voici l'étape qui nous permet d'ancrer dans la tête du jury les points forts de notre présentation. Ce n'est pas parce que nous avons écrit et dit quelque chose que notre auditoire l'a forcément « enregistré ».

Les gens réfléchissent cinq fois plus vite qu'ils ne parlent et, conséquemment, qu'ils n'entendent. Évidemment, pour la lecture, le ratio est plus variable puisque certaines personnes lisent très rapidement alors que d'autres seront handicapées à ce chapitre. Chose évidente, les neurones du cerveau tournent beaucoup plus vite que se débat notre langue ou que vibrent nos tympans. Et parce que l'esprit est plus rapide, il doit subir des périodes d'attente entre les textes que nous faisons défiler et les phrases que nous débitons. Comme le cerveau n'a pas la possibilité de se « mettre au neutre » il vagabondera nécessairement. Les gens qui disent ne penser à rien énoncent en fait qu'ils ne pensent à rien qui soit important.

Si une personne est préoccupée pour des raisons professionnelles ou personnelles, ce qui est plausible, son cerveau aura tendance à profiter de ces « temps morts » pour évoquer ses problèmes, penser à leur nature, à leurs causes, à leurs conséquences et, bien sûr, à leurs solutions. Ses émotions reprenant alors le dessus, cette personne sera distraite pour un plus ou moins court laps de temps et, bien qu'elle nous regarde et qu'elle entende ce que nous lui disons, elle ne retient

rien. Son « enregistreur » personnel n'est tout simplement pas disponible.

Voilà pourquoi la phase de rappel est incontournable, et d'autant plus si le dévoilement de nos maquettes a fait sensation. Notre auditoire est alors habité d'une émotion qui, pour le moment, surclasse toutes les autres. Partant, il est davantage « disponible » pour « enregistrer » ce que nous lui disons, ce que nous lui montrons et ce que nous lui faisons lire en conclusion de notre présentation.

CHAPITRE DOUZE

La session de maquillage



Maintenant que les documents sont prêts, il reste à mobiliser l'équipe du *pitch*. Arrive toujours à cette étape la sempiternelle question, qui semble au demeurant accessoire, du « comment s'habiller » ?

Vous aurez deviné qu'il n'y a pas encore ici une seule réponse à donner du seul fait que tout dépend à la fois des fonctions qu'occupe chaque membre de l'équipe au sein de la firme et de la nature même du client potentiel à qui l'on s'adresse.

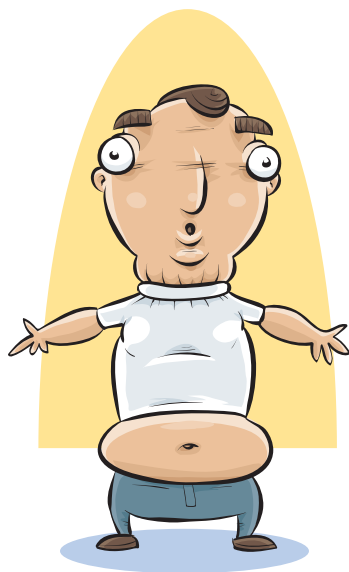
Je m'explique. Si l'une des personnes qui vous accompagnent est votre directeur de création, tenez pour acquis que vos interlocuteurs ne s'attendent nullement à le voir faire son entrée en salle vêtue d'un tailleur Chanel classique ou d'un complet Hugo Boss à fines rayures avec cravate assortie. Cela ne devrait pas pour autant autoriser une excentricité distrayante qui pourrait le cataloguer parmi les farfelus de ce monde. Qu'on le veuille ou non, cela pourrait jeter une forme de

doute sur la validité et la profondeur de l'exercice auquel vous vous êtes rompus. Il y a un juteux proverbe anglais qui dit que les gens aiment rire, mais qu'ils n'aiment pas faire affaire avec des clowns... (*people like to laugh but they don't make business with clowns...*).



Pour le reste, si notre *pitch* s'adresse par exemple à une grande institution du domaine financier, soyons plutôt conservateurs tout en démontrant notre bon goût. Pour les hommes, la cravate n'est plus un prérequis absolu depuis plusieurs années. Pour les femmes, la palette de possibilités est presque illimitée. Éviter les décolletés plongeants ou les jupes trop courtes peut s'avérer toutefois payant. Les hommes ne sont pas dupes et la majorité des femmes détestent celles qui se servent, ou semblent se servir, d'une quelconque manière de leurs atouts vestimentaires ou physiques pour faire prospérer leurs affaires... Idem pour les hommes, bien sûr.

En définitive, l'important est de porter des choses séantes. Si les vêtements sont d'allure confortable, nous démontrons notre esprit pratique. Si les couleurs que nous portons sont ternes, elles dénotent une absence de goût et d'audace et ce n'est pas bon non plus. Si nos vêtements sont visiblement usés, nous sommes soit négligents, soit pingres, soit fauchés. Dans tous les cas, ce n'est pas une valeur ajoutée pour notre image de marque personnelle.



À propos des règles pour l'habillement dans le monde des affaires, Ann Marie Sabath (2004) mentionne de façon pertinente les 10 fautes les plus souvent commises. Parmi celles-ci, j'en retiendrai cinq (traduction libre) :

- 1- porter des vêtements mal agencés ;
- 2- porter des vêtements qui désavantagent notre silhouette ;
- 3- porter des vêtements qui ne sont pas parfaitement propres ;
- 4- ne pas reconnaître que nous sommes aussi jugés par nos choix vestimentaires ;
- 5- ne pas réaliser que toutes les industries ont une culture vestimentaire, même si cette dernière est officieuse et qu'elle n'a donc fait l'objet d'aucune publication.

Ne portez jamais de contrefaçons. Laissez à la maison le faux sac Burberry et la Rolex en toc. Il y a là à la fois une faute de goût et un outrage à l'éthique commerciale. Et dites-vous que les faux qui vous semblent vrais pourraient facilement être démasqués par l'un des membres du jury qui, contre toute attente, en sait plus long que vous au sujet des sacs et des montres...

Avant de quitter l'agence, inspectez-vous les uns et les autres pour vous assurer que tout le monde est impeccable.



Nettoyez vos lunettes, vous aurez l'air plus soigné et vous y verrez plus clair. Vérifiez si vos chaussures sont propres. Vous seriez pour le moins effaré de constater combien de personnes portent, dans le milieu des affaires, un premier jugement sur leur interlocuteur en examinant notamment l'état de leurs galoches.

Selon le cas, il faut que les membres féminins de votre équipe portent ou ne portent pas du vernis à ongles, mais l'entre-deux, c'est-à-dire le vernis ravagé, fera la preuve d'un laisser-aller qui sera mal noté, que cela vous plaise ou non, par des membres du jury, surtout s'il s'agit de jurées.

Mettez du rince-bouche à la disposition de vos équipiers et faites à tour de rôle une petite séance de gargarisme. Ayez aussi à portée de main des comprimés d'acétaminophène, ou l'équivalent, pour celui ou celle qui aura un mal de tête, ou de ventre, inopportun.

Pensez à apporter des mouchoirs de poche. Un nez qui coule en pleine présentation, ce n'est guère plaisant à voir... Ni à entendre.

Finalement, n'oubliez pas le peigne d'urgence. La distance qui vous sépare de l'adresse de votre client potentiel peut cacher une forte brise...

Autre souci : les sonneries de téléphones portables... Malgré mes directives fermes et répétées à cet égard et à mon plus grand dam, des membres de mon équipe de *pitch* ont plusieurs fois omis avant de début d'une présentation d'éteindre la sonnerie loufoque de leur téléphone portable. Je vous laisse deviner la suite de l'histoire...

Vous devez ensuite faire l'inventaire exact de tout le matériel à transporter. Ne vous fiez à rien d'autre qu'à votre propre paire d'yeux. Le capitaine doit exiger de voir chaque item indispensable pour le *pitch*. Rien de plus navrant, une fois rendu sur place, que d'entendre l'un des grands classiques de la niaiserie : « j'aurais pourtant juré que je l'avais mis dans ma mallette tout juste avant de partir... ».

Comme c'est le cas pour le lancement d'une navette spatiale, c'est souvent la petite pièce à quelques sous qui fera tout rater. Avons-nous le bon câble pour relier le projecteur à notre ordinateur ? S'il faut un adaptateur quelconque, l'avons-nous pris et est-ce vraiment celui qui convient ? L'avons-nous essayé ? La lampe du projecteur ne serait-elle pas grillée par le plus grand des hasards ? Les piles de nos appareils portables sont-elles chargées à pleine capacité ? Avons-nous pensé à nous munir d'une indispensable rallonge électrique qui évitera à l'un des membres du jury de devoir nous en dégoter une en toute hâte ?

Établissez ensuite qui transporte quoi et qui installera quoi une fois rendue sur place. Surveillez ensuite la séquence de la « prise de possession » tout juste avant le départ.

Veillez à ce que chacun ait une quantité suffisante de cartes professionnelles (en bon état), et que quelqu'un ait une montre...idéalement en état de marche.

En sortant du véhicule qui vous a déposé chez le client potentiel, le capitaine a le devoir de jeter un oeil derrière lui pour s'assurer que rien ne sera involontairement abandonné sur une quelconque banquette.

Au bout du compte, le capitaine doit s'assurer que chaque membre de son équipe se sente au meilleur de ses capacités et de sa forme au moment fatidique de prendre place pour le *pitch*. En somme, il doit voir à ce que rien ne puisse venir excuser la contre-performance de qui que ce soit.

Il ne reste plus qu'à être ponctuel...



Le truc consiste à surestimer de vingt minutes le temps qu'il nous faut pour nous rendre à bon port. Et pourquoi ne pas viser d'être là au moins trente minutes avant l'heure ? En arrivant ainsi plus tôt, il est souvent arrivé que l'hôte me laisse entrer beaucoup à l'avance dans la salle vacante, ce qui fut fort pratique pour me permettre, en compagnie de mon équipe, de nous installer sans stress en ayant amplement le temps de procéder aux tests techniques recommandés.

Tenez compte que si vous arrivez à la dernière minute, vous devrez nécessairement installer votre matos en compagnie du jury. Cela crée toujours une forme de malaise, car nous procédons en même temps au branchement et à la disposition du matériel tout en échangeant les civilités d'usage avec nos hôtes. Cette situation inopportune se produisant régulièrement, il vaut mieux ne pas forcer la chance pour qu'elle se produise irrémédiablement. De toute façon, il y a un très vieux proverbe qui dit que « la ponctualité est la politesse des rois ». Retenez plutôt qu'il s'agit là d'une marque de respect élémentaire envers votre hôte. À défaut, il se pourrait que la période allouée pour la présentation ne soit pas pour autant prolongée afin de compenser le retard. En conséquence, nous devons accélérer la cadence et

commencer la présentation en mode de « récupération » face au jury. J'ai vécu une telle situation à quelques reprises et, croyez-moi sur parole, ce n'est vraiment pas un contexte favorable.

CHAPITRE TREIZE

La salle affaire



Il arrive parfois que le demandeur propose que le *pitch* se déroule dans les bureaux de la firme soumissionnaire. Évidemment, cette solution simplifie grandement la séquence de la préparation de la salle et de l'accueil de ceux qui passent ainsi du statut d'hôtes à celui d'invités. Dans un cas comme dans l'autre, vous verrez que les textes qui suivent ne sont pas dénués d'intérêt.

L'entrée en salle

Tel que mentionné au chapitre précédent et en supposant que le *pitch* prenne place à l'extérieur de notre établissement, il y a pour l'entrée en salle deux scénarios possibles : nous entrons dans le local du *pitch* un peu avant que le jury ne le fasse à son tour ou nous entrons et devons nous installer en présence du jury. Les deux scénarios auront des similitudes au chapitre des comportements à adopter, mais quelques nuances s'imposent.

La salle est libre et personne ne s'y trouve

Évidemment, c'est une situation idéale, mais ne nous laissons pas surprendre. Il est fréquent que l'hôte nous autorise à nous installer d'emblée dans la salle de réunion pour nous y rejoindre, par exemple dans quinze minutes, le temps de regrouper les autres membres de son panel. Si vous considérez ces neuf cents secondes comme acquises, vous pourriez être surpris. Il est fréquent, et c'est un sentiment normal, que les hôtes se sentent d'une certaine manière coupables de ne pas prendre charge de leurs invités dès leur arrivée. Par automatisme, ils vont donc accélérer la cadence pour vous laisser seul le moins longtemps possible.

C'est pourquoi, dès que nous entrons, chaque personne doit minutieusement se concentrer sur sa tâche d'installation et de préparation en tenant pour acquis qu'un compte à rebours infernal est en cours. Tout doit ronronner au quart de tour. Sitôt les équipements électroniques activés, faites des tests pour vous assurer que tout est conforme à vos attentes.

Tout est prêt. Tenez-vous droits et groupés, près de la porte où le jury fera son entrée. Le capitaine d'abord, car il doit être le premier à se présenter.

Faites attention à ce que vous dites. Vous êtes seuls, mais on peut vous entendre à tout moment. Oubliez les blagues qui pourraient déclencher des rires. Ce n'est jamais bon d'être surpris en train de rigoler par quelqu'un qui n'a aucune idée du sujet de la drôlerie.

Si la circonstance le permet et que le jury est composé de très peu de personnes, le capitaine peut présenter un par un ses équipiers. Il mentionne le nom et ajoute le titre, ou la fonction qu'occupe cette personne au sein de l'équipe.

On ne distribue pas nos cartes professionnelles aux gens qui sont debout et qui ne seront, en conséquence, pas à leur aise pour en disposer correctement. Attendons qu'ils soient assis pour faire une distribution à tour de rôle.

Si on vous offre de la nourriture ou un breuvage autre que de l'eau (le café est un classique), refusez de façon courtoise. Je sais qu'il y a nécessairement des adeptes de la caféine dans votre entourage, mais ce n'est ni la place, ni le moment. Le café, par exemple, est un « luxe »

qu'on s'offre. C'est un désir et non un besoin. De plus, il implique généralement que le client potentiel doive « nous servir » alors que nous sommes précisément là pour démontrer que nous souhaitons plutôt nous mettre à « son » service. Il y a de plus le facteur temps de la préparation du café et de la petite enquête pour connaître nos goûts en matière de lait et de sucre, notamment. Les réponses à cette question, du genre « un peu de lait, s'il vous plaît, pas de crème et un demi-sucre » démontrent déjà à votre hôte que vous savez faire dans le caprice, d'autant lorsque la situation ne s'y prête pas et que le temps est compté.

Finalement, je n'aime pas l'image que dégage un siroteur de café ou, pire encore, un grignoteur dans une réunion où tous les *pitchers* devraient demeurer alertes, disponibles pour intervenir en tout temps, et qui sont d'une certaine manière au « garde-à-vous ».

Vous entrez en même temps que le jury

La démangeaison que nous avons tous en pareille situation, c'est d'installer nos trucs tout en effectuant, en même temps, les présentations. Une pareille erreur ne favorise d'aucune manière le « rapprochement » entre l'hôte et ses invités. En tel cas, nous n'avons d'autre choix que de commencer par les présentations d'usage, en laissant de côté toutes nos valoches. Une fois que celles-ci sont complétées. Excusez-vous auprès de vos hôtes en expliquant que vous devez consacrer les prochaines minutes à l'installation technique de votre présentation. Évidemment, impossible pour eux de vous tenir rigueur de ce passage obligé.

Mettez-vous alors à la tâche et ne vous gênez pas pour vous concentrer sur ce que vous avez à faire. Vous éviterez de cette manière une éventuelle erreur coûteuse. Pensez à retirer votre montre de votre poignet pour la disposer discrètement, mais à votre vue, à côté de votre calepin de notes. Évidemment, si vous utilisez un portable, celui-ci peut aussi très facilement faire office d'horloge. Dans ce cas de figure, pensez à soustraire l'écran de la vue des jurés.

Devant sa place, chaque membre de votre équipe a disposé un cahier de notes, un stylo et, si nécessaire, des documents de référence. L'expérience me démontre qu'en situation de pitch, si l'on utilise un

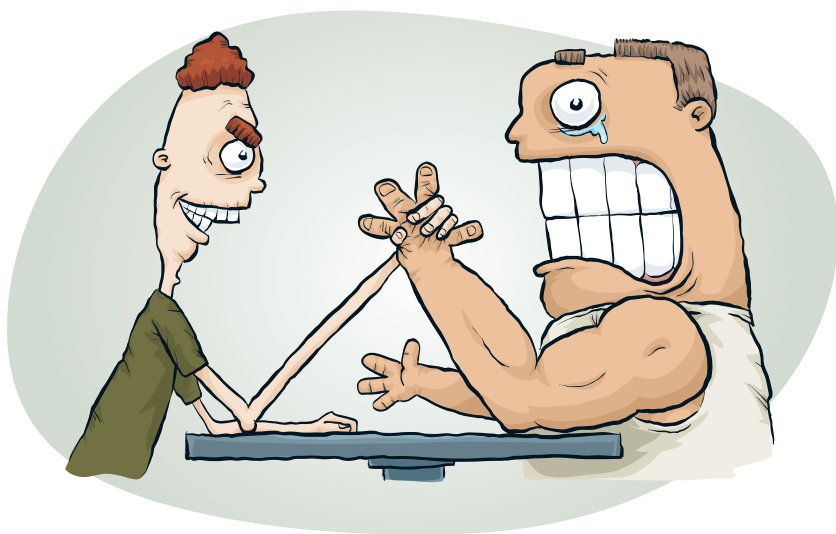
ordinateur portable ou une tablette, le recours au stylo et au papier demeure utile pour prendre des notes instantanées et de manière moins distrayante qu'en tapant les touches d'un clavier. Bref, l'un ne devrait pas empêcher l'autre.

Si vos hôtes vous ont remis des cartes professionnelles, ne les disposez pas devant vous ! Autrement, vous aurez le réflexe de sans cesse les consulter avant de vous adresser à quelqu'un, ce qui laisserait croire à votre incapacité à pouvoir mettre des noms sur des visages. Au chapitre suivant, je vous donnerai quelques trucs pour retenir le nom des personnes qui vous sont présentées et, ainsi, surmonter cette difficulté que plusieurs d'entre nous éprouvent.

Sitôt l'opération terminée et les quelques tests faits (avec, bien sûr, des diapositives et des fichiers bidon), remerciez votre hôte de sa compréhension pour cette courte période « d'attente » et procédez sur le champ à la distribution de vos cartes professionnelles. Il est plus que probable que les jurés se seront installés dans leurs sièges pendant votre préparation technique.

CHAPITRE QUATORZE

Persuader ou convaincre



De tout ce que vous lirez dans le présent livre, si vous ne devez, hélas, ne retenir qu'une seule chose, je souhaite que ce soit l'importance différence entre persuader et convaincre.

Personnellement, je suis de l'école des plus célèbres philosophes de l'antiquité qui savaient établir les différents rapports de force qui doivent s'exercer dans notre discours et dans la manière de le rendre, pour amener quelqu'un à prendre la décision que nous souhaitons. Je désavoue, en définitive, les auteurs qui signent des bouquins sur l'art de la vente et de la négociation, sous toutes ses formes, et qui considèrent que convaincre est un synonyme de persuader et qu'il est d'usage d'alterner sans distinction de l'un à l'autre en cours de rédaction.

Pour être clair :

persuader se résume à recourir à l'émotion

tandis que convaincre s'applique à en appeler à la raison.

Pour résumer grossièrement, on dira que,
en fin de compte, quelqu'un aura fait un choix « émotif » ou
« raisonné ».

L'équation à résoudre de la publicité sociale et du *pitch*

Vous aurez deviné que la publicité commerciale, à mon avis, exerce des forces sur son auditoire en cherchant davantage à le persuader, elle s'adresse donc à son « ressenti », plutôt qu'à le convaincre à l'aide d'arguments cartésiens. C'est probablement ce qui explique pourquoi ce type de publicité relève autant de l'art que du divertissement. Pour frapper l'imaginaire de son public et « s'incruster » dans son ensemble évoqué (en anglais on dit « top of mind »), elle veut être génératrice d'émotions fortes, que ce soit, par exemple, par sa drôlerie ou sa capacité d'être « touchante ». En définitive, elle veut stimuler son désir (le fameux duel du désir versus le besoin...) et c'est à cette fin qu'elle interpelle la mise en marche de sa « mémoire émotionnelle », celle qui est efficace à tout coup. S'il s'agit là d'une recette éprouvée pour la publicité commerciale de tout acabit, je crains que ce ne soit pas aussi simple pour la publicité sociale. Parce que contrairement à la publicité mercantile qui veut faire adopter une marque, un produit ou un service, la publicité sociale a comme dure mission non seulement de faire changer une attitude, mais aussi, très souvent, de faire changer un comportement. Et les comportements acquis font partie de nos automatismes quotidiens ou de nos convictions les plus ancrées. Ainsi, pour qu'une personne ou qu'un groupe de gens change une façon de faire, il ne faut pas seulement que sa motivation soit forte, il faut qu'il soit déterminé ! Et cette détermination commande davantage de convaincre plutôt que de seulement persuader.

Ma conclusion est que la publicité sociale peut bien sûr s'adresser aux valeurs ressenties des gens, donc d'une certaine manière à leur coeur, mais elle doit aussi, pour obtenir les résultats escomptés, s'adresser à leur intelligence. Voilà, le gros mot est lâché.

Si j'ai rédigé ce chapitre, c'est parce que je considère que la publicité sociale, tout comme le *pitch*, s'adresse à la raison de son jury, en définitive à son intelligence et à son ressenti. La phase de « l'apothéose » est principalement prévue à cette dernière fin et j'en ai déjà expliqué les vertus et les fondements stratégiques. Bien sûr, le fait de ne miser en *pitch* que sur des faits rigoureusement démontrés ne

peut que nous valoir une bonne évaluation, mais je vous assure qu'en pareil cas notre auditoire aura le vague sentiment de « rester sur sa faim », d'avoir la curieuse sensation « qu'il manquait quelque chose » pour rendre notre stratégie « enlevante ». C'est le formidable « effet wow ! » dont j'ai déjà parlé et que nos spectateurs attendent et espèrent irrémédiablement dans le contexte d'un *pitch*.

Si, pour terminer, je caricaturais, je dirais qu'un bon *pitch*, comme une bonne publicité sociale, doit s'adresser « aux deux côtés du cerveau » de son public cible.

Lorsque vous ferez votre répétition générale, demandez à vos commettants si vous les avez convaincus ou seulement persuadés. S'il le faut, revoyez votre copie. Ne vous contentez pas d'une demi-mesure... Vos chances de succès en seraient d'autant altérées.

CHAPITRE QUINZE

En scène !



Dans son livre *The Art of Cause Marketing*, Richard Earle (2000) consacre un bref chapitre au *pitch* et y propose quelques conseils dans le cadre de la préparation d'une présentation pour une campagne publicitaire de nature sociale. Parmi ceux-ci, il mentionne (traduction libre) « que tous les joueurs clés (...) devraient prendre part à la présentation orale. La collaboration envisagée implique un travail de longue haleine et la compatibilité entre les personnes est un facteur clé. Cette dernière sera méticuleusement évaluée, même si ce critère n'est pas officiellement inscrit sur la feuille de pointage que complète le jury. » Je suis tout à fait de cet avis. Au-delà de toutes les autres considérations déjà évoquées, la mobilisation des équipiers, leur présence enthousiaste sur place et la synergie qui se dégage de ce regroupement sont un facteur déterminant pour surclasser les firmes concurrentes.

N'oubliez en aucune circonstance que le *pitch* est une compétition. Vous devez proposer les meilleures solutions et les concepts les plus pertinents, certes, mais vous devez par-dessus tout faire un meilleur *pitch* que vos concurrents!

Le trac

À ne pas confondre avec la timidité, le trac a un caractère ponctuel. Il est directement relié à une activité, à une performance que nous devons accomplir. Jacques Vermette et Richard Cloutier (1992) mentionnent toutefois que « le trac et la timidité ont un effet semblable : ils nous plongent dans un état émotionnel plus ou moins intense et susceptible d'affecter nos capacités d'expression en public. » Pour Hervé Piron (2008), il y a le défi constant « du décalage entre ce que vous voulez dire et ce que vous arriverez effectivement à dire. »

Je considère que, d'une certaine manière et malgré tous les risques inhérents, un niveau modéré de trac avant un *pitch* peut être salutaire car, s'il est bien géré, il entraîne intuitivement de saines réactions : l'autocontrôle, la visualisation des étapes que nous devons franchir et une relaxation bénéfique. En définitive, pour plusieurs personnes le trac peut être constructif en sollicitant toutes leurs forces vives et en éveillant toutes leurs facultés, de manière à leur permettre de neutraliser très rapidement l'angoisse qui les submerge. Après la « crise », ils sont à la fois détendus et alertes et, par voie de conséquence, en meilleure possession de leurs moyens et de leur matière.

L'acteur français de cinéma Claude Rich a déjà dit à propos du trac « qu'il n'aimait pas les barrières, puisqu'elles viennent souvent de soi... ». Le leader du *pitch* doit donc être un modèle de contrôle de lui-même pour ses coéquipiers. De plus, il doit être à l'affût des obstacles qui pourraient compromettre leur performance. Soigner la timidité malade d'une personne est la tâche d'un professionnel en cette matière. Nos seules convictions et notre exemple ne seront guère utiles

pour métamorphoser les gens qui souffrent sur une base permanente de ce handicap. Par contre, être une source d'apaisement et de renforcement pour ceux et celles qui sont en proie à une brève secousse d'angoisse juste avant d'entrer en scène, est assurément l'une des principales fonctions du leader.

Bénédicte Gendron et Louise Lafortune (2009) insistent sur l'importance pour le leader de contribuer « à un climat de sécurité et de confiance » et sur « l'aide pour permettre aux personnes de se révéler à elles-mêmes. » En se donnant soi-même en exemple, en demeurant positif, ouvert et respectueux face aux émotions vécues par les autres, « on contribue à ce qu'ils adoptent une telle attitude à l'égard d'eux-mêmes ». On améliore aussi leur confiance en leur permettant de prendre pleinement conscience de la valeur, de leurs habiletés professionnelles et de leurs capacités personnelles.

De leur côté, Dominique Chassé et Richard Prigent (2005) dispensent, à juste titre, le conseil suivant : « Restez décontracté. Si vous êtes raide et tendu pendant l'exposé, votre raideur et votre tension se communiqueront à l'auditoire et, de part et d'autre, la gêne s'installera. En revanche, si vous êtes décontracté, le public, comme vous, se sentira à l'aise. Un orateur doit cependant savoir doser ses gestes et mouvements. Certaines personnes sont tellement figées qu'on croirait qu'elles vont prendre racine ; d'autres, par contre, trop agitées, énervent leur public. Cela implique qu'il importe trouver un juste milieu. »

Harrison Monarth et Larina Kase (2007) ajoutent : « la plupart des gens pensent qu'ils ne seront pas en mesure de contrôler leur anxiété avant le début d'une présentation. Ils croient que celle-ci augmentera et qu'ils finiront par perdre totalement le contrôle [...]. Ceci est faux ! Lorsque nous sommes anxieux [...], une surproduction momentanée d'adrénaline entraînera un inconfort physique bien réel. Mais cette réponse exagérée de notre organisme va rapidement s'amenuiser et des mécanismes naturels vont entrer en action pour nous apaiser » (traduction libre).

Évidemment, selon l'ampleur du stress et de sa récurrence, l'espace de temps qui s'écoule entre l'inconfort et le soulagement peut être d'une durée variable. Retenons seulement qu'il n'a pas un

caractère durable et qu'il n'y a pas lieu de prendre les jambes à son cou pour s'enfuir.

Pour Jacques Van Rillaer (1992), la visualisation mentale est aussi pratique pour éliminer nos réactions indésirables : « Prendre quelques minutes pour visualiser dans notre esprit des images apaisantes permettra de se calmer ou, mieux, de se relaxer. »

Le trac n'est pas un passage obligé, bien sûr. Mais vécu à dose modérée, il doit être considéré comme normal et les comportements des uns et des autres ne devraient contribuer en aucune manière à l'exacerber. Au contraire, on peut le considérer comme un vecteur de notre succès et un outil pour la croissance personnelle.

Retenir les noms

Voilà quelque chose de simple, d'important, mais, pour d'aucuns, d'extrêmement difficile. Pourtant, en *pitch* comme en négociation, la possibilité de s'adresser à son interlocuteur en l'appelant par son nom est un facteur clé d'une stratégie de rapprochement.

Voici, si nécessaire, quelques trucs simples pour améliorer votre performance à ce chapitre.

Lorsque la personne se présente, faites le focus sur son visage (sans la dévisager). Concentrez-vous pendant quelques secondes. Concentrez-vous sur son nom de famille, ne vous préoccupez pas de son prénom pour l'instant, car en *pitch*, de toute façon, vous vouvoierez. Interpelez votre mémoire visuelle en vous répétant mentalement plus d'une fois le nom de la personne en regardant son visage de manière à associer l'un avec l'autre. Si vous ressentez avoir été distrait et que vous avez le fort pressentiment que « l'enregistrement » n'a pas fonctionné, n'hésitez pas à demander à la personne de répéter son nom en lui mentionnant que vous êtes désolé, « mais que vous croyez ne pas l'avoir bien entendu ». Ne vous inquiétez pas, personne ne se vexe pour une telle chose. Au contraire, elle se sent flattée de constater l'importance que vous accordez à la connaître.

Puisque je vous ai interdit d'étaler devant votre place les cartes professionnelles de ces personnes que vous pourriez déjà avoir en main, je vous suggère d'écrire de façon rapide et discrète au bas de

vosre feuille de note toute prête, et aussitôt que vous vous assoyez, les trois premières lettres du nom de chaque personne présente, dans un ordre correspondant à la place qu'elle occupe, de votre gauche jusqu'à votre droite. Pour cette opération, misez davantage sur une feuille de papier plutôt que sur votre ordinateur.

Durant la période des questions, ou à un autre moment durant le *pitch*, vous pourrez ainsi tout en ayant l'air de consulter des notes, à l'écran de votre ordinateur ou dans votre paperasse, regardez cette liste du coin de l'œil pour vous remémorer discrètement et très facilement le nom de la personne à qui vous voulez vous adresser ou répondre.

La poignée de main

Une poignée de main est quasiment un automatisme, un geste tellement naturel et répété que nous avons perdu de vue au cours des années l'impact positif ou négatif qu'il peut avoir dans le cadre d'une première rencontre. Rappelons qu'elle est un code social.

Par définition, la poignée de main doit être résolue, mais jamais écrasante ni dominatrice. Elle doit aussi tenir compte de la morphologie de la personne devant soi ainsi que de la différence d'âge et de sexe. Notre regard et notre sourire doivent être parfaitement synchronisés avec le geste. La main que nous tendons doit être sèche et, dans le cas contraire, tandis que notre corps entier est en mouvement, on peut la frictionner très discrètement et de façon naturelle sur le pourtour du vêtement qui recouvre notre cuisse.

Guy Barrier (2010) mentionne avec justesse que « la durée de la poignée de main est implicitement codifiée et, selon les cultures, son action prolongée sera vécue comme une manifestation chaleureuse ou, au contraire, comme une intrusion dans l'espace personnel d'autrui ». Aucun doute, à ce chapitre comme dans nombre d'autres, la modération est de bon aloi.

Le maître de piste

En *pitch*, toutes les personnes présentes doivent jouer un rôle actif. Un figurant laissera une impression ambiguë au jury. Ce principe implique que chaque personne doive présenter quelque chose en

devenant, à son tour, la vedette momentanée de la prestation. C'est fondamental dans la mesure qu'avant de « vendre » son entreprise, on doit d'abord se vendre soi-même. Les gens qui sont devant nous sont acheteurs d'un service, donc de compétences, or on n'achète pas de la matière grise comme on achète un produit sur une tablette. La première question qu'ils se posent est assurément : « est-ce que j'ai envie de faire des affaires au quotidien avec les personnes qui sont devant moi ? Est-ce qu'elles m'inspirent confiance et sont-elles crédibles ? » De là l'importance de « convaincre » tout en restant soi-même.

Outre les solutions proposées, bien entendu,
on pourrait résumer l'affaire en disant que les personnes « achètent »
dans l'ordre :

1. la personne qui est devant eux (authenticité versus « personnage ») ;
2. l'organisation, ou la machine », qui l'entoure (c'est-à-dire la firme) ;
3. le tarif (le prix).

Si vous considérez que cette nomenclature est juste, vous comprendrez aisément pourquoi de bons concepts et des stratégies pertinentes ne suffisent pas à eux seuls pour remporter un *pitch*. Si les personnes qui les ont présentés se sont contentées de les vendre, sans d'abord se faire valoir eux-mêmes de façon adéquate, ils ont tout simplement fait seulement la moitié du travail.

Au bout du compte, parce que l'on prend nos décisions en fonction de
nos VALEURS,
de la CONFIANCE et du MOINDRE RISQUE POSSIBLE,
l'équation n'a pas été résolue totalement et l'acheteur potentiel sera
enclin
à favoriser une autre proposition que la nôtre.

Abondant en ce sens, Jacques Vermette (2004) cite Jean Noël Kapferr : « La persuasion est reliée plus à la qualité de la source du message qu'à son fond. »

Maintenant, reste à savoir si tout le monde joue « à égalité ». Si vous êtes trois, le *pitch* est-il automatiquement scindé en trois parts plus ou moins égales ? Ou, comme je le préfère et le recommande : est-ce que le *pitch* a un leader, un « maître de cérémonie » compétent qui parle davantage que les autres, qui assure les liaisons entre les intervenants et qui, le premier, fera face au barrage des questions ?

Si, par le meilleur des hasards, cette personne pouvait être aussi celle qui assumera la direction de projet, bref, celle qui sera la « chargée de compte » ou, dit autrement, le premier répondant au quotidien, c'est indéniablement l'approche idéale. Évidemment, nous jouons alors le tout pour le tout, mais le jury appréciera que nous ayons abattu toutes nos cartes, et que nous lui permettions d'aussi bien connaître, dès maintenant, la personne qui assumera la responsabilité de ses dossiers. Nous lui donnons la chance d'avoir le sentiment de prendre une décision plus éclairée car considérée sous tous ses angles. Cette approche prend principalement tout son sens pour les mandats et les clients de petite ou moyenne envergure et, bien sûr, pour les firmes de communication d'une taille à l'avenant.

Pour les *pitches* qui concernent des clients,
des projets et des soumissionnaires de très grande envergure,
il importe encore plus de miser sur un *pitcher* principal qui soit
exceptionnel,
même s'il ne devait jouer ensuite qu'un rôle très secondaire
advenant que notre firme soit choisie.

Le jury d'une telle entreprise ou projet sait que la gestion de ses affaires relèvera d'un organigramme sophistiqué et c'est pourquoi il portera davantage son attention sur les qualités de la structure proposée plutôt que sur les seules personnes qui sont présentes devant lui. Évidemment, les deux doivent former un ensemble parfaitement

cohérent du seul fait que les gens retenus pour *pitcher* seront, par réflexe, considérés comme « l'élite » de l'entreprise soumissionnaire.

Le *pitcher* principal doit être un joueur étoile,
un leader d'exception,
d'autant que toutes les autres firmes en concurrence en auront un.
Jon Steel (2006), un expert des mégas *pitches*, est du même avis.
À juste titre, il précise qu'au-delà de toute autre considération,
« il faut choisir la meilleure personne, celle qui saura établir le contact
avec l'auditoire
et communiquer les idées de la manière la plus efficace » (traduction
libre).

Une fois cette précision apportée, concluons que peu importe l'ampleur du pitch et des enjeux, un *pitcher* principal ayant du charisme ainsi que de la facilité pour communiquer et « toucher » le jury est un atout indéniable.

L'introduction

Le leader du *pitch* doit commencer par remercier l'hôte pour son invitation et cette opportunité. Il doit ensuite présenter à nouveau les personnes qui l'entourent et expliquer le rôle qu'elles joueront dans les minutes qui suivront. Il validera ensuite la durée prévue pour le *pitch* et la période des questions. Vous serez peut-être alors surpris d'apprendre, parce que cela produit régulièrement, que vous pourriez profiter d'un peu plus de temps que vous ne l'aviez prévu. Cependant, la situation inverse peut également se produire ; j'entends par là que la durée de présentation peut aussi être écourtée pour toutes sortes de considérations qui, la plupart du temps, sont justifiées par des impondérables.

Proposez ensuite que les questions ne soient posées que lors de la période prévue à cette fin. Justifiez cette requête par votre souci de respecter le temps imparti, ils ne pourront absolument pas vous en tenir rigueur.

Si vous avez un document en papier, ne le distribuez qu'à la toute fin du *pitch* sinon, que vous le vouliez ou non, les gens auront la fâcheuse tentation de le feuilleter tandis que vous parlerez et tous vos effets de surprise seraient, le cas échéant, grillés.

Si, pour une raison quelconque, vous devez distribuer dès le départ votre document, sollicitez leur bonne volonté en insistant pour qu'il vous suive et jamais ne vous devance. Les gens qui sont « professionnels » et savent apprécier à sa juste valeur le travail des autres obéiront sans rechigner. Si vous voyez des délinquants, cela vous donnera un aperçu de ce qui vous attend si vous devez, au quotidien, traiter avec ces personnes...

Commencez le *pitch* proprement dit en rappelant les paramètres du mandat que vous aviez reçu, en dévoilant le plan de votre présentation et en amorçant le chapitre dit du diagnostic ou de la compréhension de la situation.

Soulignons les trois phases qui permettent de réussir des présentations efficaces :

- 1) Annoncez ce que vous allez dire.
- 2) Livrez votre message.
- 3) Répétez les éléments clés de ce que vous avez dit.

Changer les diapositives et les maquettes

Si nous sommes plusieurs, ce qui est l'idéal, jamais la personne qui parle ne s'occupe de faire défiler les diapositives, d'exhiber les maquettes ni de démarrer un fichier vidéo ou audio. Sinon, sa présentation serait fatalement saccadée, c'est-à-dire ponctuée à répétition de légères pauses qui favoriseront des chutes d'attention de l'auditoire.

C'est un autre point qui justifie la répétition générale. Le déploiement des diapositives et des maquettes doit être une chorégraphie qui, pour le spectateur, paraîtra simple et fluide. Il n'est donc jamais pour lui une source de distraction.

Debout ou assis ?

La réponse est simple : les deux. Si vous ne parlez pas, vous attendez soigneusement votre tour en demeurant assis. Pendant la période des questions, tout le monde demeure assis pour éviter les apparences d'un jeu de chaises musicales. Je mentionne que certaines agences préfèrent que tous restent debout pendant toute la présentation. C'est un choix. Peu importe, à moins que le pitch se déroule dans un cadre intime, je ne saurais recommander que tout le monde demeure constamment assis.

Si la pièce n'est pas trop petite, bien sûr, on peut et on doit prendre la parole exactement comme les parlementaires à l'Assemblée nationale ou à la Chambre des communes et se lever pour donner de la prestance à notre discours. Cela permet aussi de rendre la prestation moins monotone et d'interagir avec l'auditoire de façon à soutenir son attention par des gestes et des déplacements qui, calmement, favoriseront le rapprochement de telle manière que les jurés ne pourront faire autrement que de boire nos paroles.

Votre corps parle

J'aime bien rappeler à mon souvenir la citation d'Albert Mehrabian, dans le livre de Brian Tracy (2010), quand il mentionne qu'il y a trois composantes clés dans toute présentation orale : « les mots, le ton et le corps » (traduction libre).

Selon Patricia de Prelle, Marlène de Wouters et Robert A. Remy, (1999), « il peut arriver que nos paroles soient radicalement contredites par notre corps à travers ses attitudes ou ses positions [...]. Il est préférable d'éviter certains travers ou tics de comportements révélateurs de pensées intimes ».

Il faut aussi craindre les mouvements automatiques. À ce propos, Jean-Denis Bredin (1997), avocat-plaideur et membre de l'Académie française, raconte une anecdote savoureuse : « Il me souvient qu'un jour, n'ayant pas de stylo (avec lequel jouer) j'avais saisi une paire de lunettes (...). Je plaide parfois une heure, c'est-à-dire trop longtemps. (...) Quand j'eus fini de plaider, le président m'adressa la parole, fort aimablement. Il me dit : « Maître, la Cour aurait une question à vous

poser. » J'étais tout à fait heureux que la Cour eût une question à me poser. Je l'avais donc intéressé. Et le président me dit simplement : « Maître, je voulais vous poser cette question : à quoi servent vos lunettes, puisque vous ne les mettez jamais sur votre nez ? »

En définitive, il importe qu'en tout temps
nos gestes soient assurés et calmes.
Ils doivent avoir un sens et non témoigner de notre inconfort
ou d'une manie malsaine.

Dans le cadre de la projection de nos diapositives, nous pointons celle-ci avec nos mains et avec nos doigts. À moins que cela ne soit absolument nécessaire, par exemple lorsqu'il y a beaucoup de chiffres et de données à assimiler, je ne suggère nullement de recourir au pointeur électronique. Celui-ci crée des distractions qui risquent de transformer une présentation sérieuse en classe enfantine où chaque mot est futillement souligné tandis que les élèves se sentent parfaitement capables de le faire mentalement, sans nul besoin d'une assistance quelconque. Sans oublier qu'un point lumineux qui sautille constamment, c'est tout simplement abrutissant pour ses spectateurs.

Méfions-nous aussi de la gauche et de la droite. À ce sujet, Jerry Weissman (2009) rappelle que « parce que le présentateur et son auditoire sont l'un en face de l'autre, leurs droites et gauches respectives sont inversées » (traduction libre). Aussi, pour éviter les erreurs disgracieuses en voulant attirer l'attention vers un côté ou l'autre de l'écran, il vaut mieux utiliser tout simplement l'expression « de ce côté de l'écran », en pointant la partie de l'écran la plus près de nous. Plus simplement encore, on peut s'en tenir à la position de l'écran, et non à la nôtre ou à celle de l'auditoire, pour définir la droite et la gauche. On parlera alors « de la droite de l'écran » et « de la gauche de l'écran ».

Par ailleurs, toujours selon Patricia de Prelle, Marlène de Wouters et Robert A. Remy (1999), « (...) garder les bras croisés pendant une conversation trahirait un refus du dialogue pouvant aller jusqu'à l'agressivité et s'asseoir « sur la défensive » au bord d'un

siège, comme attendant un signal pour fuir, trahit un manque flagrant de confiance en soi. » En effet, par définition on ne croise jamais les bras, ce qui évoque une attitude fermée, donc négative. Nous laissons nos mains reposées calmement sur la table ou sur nos cuisses. Pour les occuper, si cela nous calme, de temps à autre on prend une note sur notre calepin ou notre ordinateur portable. Même si c'est bidon. Le cas échéant, ne prenez que des notes très courtes. Ne vous mettez pas à rédiger un paragraphe. Le jury porterait alors son attention sur vous plutôt que sur l'orateur car, c'est bien humain, il s'interrogera sur la nature de ce que vous écrivez avec autant de minutie.

Puis, lorsque nous sommes assis, on se tient normalement sur notre chaise, mais plutôt droit. Nous évitons d'être sur le bout du fauteuil, comme prêt à bondir, ou affaissé comme si nous étions au bar local à l'heure de l'apéritif.

Ne curions aucune partie de notre anatomie pendant une présentation... Évitions de nous gratter, de nous coiffer ou de faire des gestes qui distrairont nécessairement notre auditoire. Débarrassons-nous de nos tics ou abstenons-nous de faire partie de l'équipe d'un *pitch*. Il ne peut y avoir aucune tolérance à cet égard.

La majeure partie du temps, regardez celui ou celle qui parle. Ne posez jamais non plus de regard prolongé sur le jury, comme si vous scrutiez son âme... Il n'appréciera pas l'exercice.

Faites parfois quelques hochements de têtes pour manifester votre endossement sur des sections du discours de l'orateur. Amusez-vous aussi de bon cœur de ses blagues, même si vous connaissez leur chute.

Finalement, n'ayez jamais l'air soucieux ni arrogant.

Savoir regarder

C'est un cliché vieux comme les pyramides d'Égypte dans le domaine de la vente qui prétend que l'on doit toujours regarder les gens dans les yeux lorsqu'on s'adresse à eux. Évidemment, si nous semblons constamment les éviter du regard, c'est soit que nous sommes désintéressés, soit que nous sommes de grands timides. À proscrire.

À l'inverse, si nous les regardons souvent droit dans les yeux, donc d'une façon soutenue, notre interlocuteur ressentira un inconfort,

dès lors qu'il aura la sensation d'une forme d'agression à son endroit. De surcroît, si un homme fait une telle chose envers une femme, et vice-versa, il pourrait alors envoyer un signal plutôt équivoque sur ses véritables motivations... Ce qui serait pour le moins catastrophique dans le cadre strict d'une première rencontre professionnelle d'importance.

Un truc consiste à plutôt fixer de façon ponctuelle le « troisième » œil » des gens. C'est-à-dire la partie centrale et basse du front, juste entre les deux sourcils. Tentez cette expérience avec vos connaissances. Vous serez surpris de constater que les gens que vous fixez de la sorte ont la confortable sensation que vous les regardez dans les yeux sans pour autant les dévisager ou les confronter d'une manière quelconque.

Aucun doute, le contact visuel entre le *pitcher* et son jury est primordial et il doit prévaloir sur la clarté des diapositives projetées. Brian Tracy mentionne (2008) : « Lorsqu'on utilise un projecteur, il faut s'assurer que notre visage demeure tout de même dans la lumière » (traduction libre).

Partant, la question des regards et de notre visibilité n'est pas anodine dans le cadre du *pitch*.

Vulgarisez et apprenez-leur quelque chose



Un principe que j'aime bien appliquer consiste à donner de façon adroite la définition de certains mots de façon à ce que mon auditoire suive mon propos sans distraction ni complexe. Par exemple, je puis dire : « je nous rappellerai à tous les distinctions entre une stratégie et une tactique » quand on ouvre ce chapitre de la présentation. Si j'aborde les médias, il me fait plaisir « de rappeler au souvenir de tous qu'un PEB (point d'exposition brut : unité de mesure pour certains médias) équivaut tout simplement à un pour cent de l'auditoire. » Vous serez surpris du bonheur que vous occasionnerez étant donné que plusieurs personnes autour de la table ne savent pas ce genre de chose, tout simplement parce qu'elles n'ont pas à les connaître dans le cadre de leurs tâches ou parce que vous leur remémorerez une définition oubliée dans un vieux tiroir.

Toutefois, portez attention aux formulations que j'ai citées en exemple. Vous remarquerez que je ne m'adressais pas directement à eux comme un professeur le ferait à sa classe. Si les gens ne savent pas quelque chose ou s'ils ont oublié, ils n'apprécieront pas que vous présumiez « publiquement » de leur faiblesse. Conséquemment, vous devez dire cela d'une façon toujours naturelle et plus rapidement que pour tout le reste pour que cela soit considéré comme des enchaînements dans votre propos. N'insistez jamais, sauf si quelqu'un vous interrompt pour obtenir sur le champ un éclaircissement à ce sujet.

Dans le domaine de la publicité sociale, ne perdez pas de vue que si le *pitch* s'adresse à un organisme aux ressources limitées, il est peu probable qu'un professionnel du marketing ou de la communication fasse partie du jury. Si telle est la situation, ayez le souci de vulgariser d'un cran votre présentation sans jamais être infantile.

Maintenir l'attention

Toutes les attitudes précédemment mentionnées sont de nature à contribuer au maintien du focus sur votre présentation. Elles traitent, grosso modo, du langage non verbal, de cette incontournable réalité qui fait qu'un message est reçu et surtout interprété à moitié par l'entremise

des mots et du ton employés pour le livrer, et à moitié par nos gestes et notre attitude qui ne doivent avoir pour but que de le renforcer.

Sur ce plan comme sur bien d'autres, ne versons jamais dans l'exagération.

Un geste en soi ne veut pas dire grand-chose,
c'est l'ensemble de notre gestuelle et de notre attitude qui sera le plus
porteur
pour capter et soutenir l'attention d'un jury
comme de toute personne à qui l'on s'adresse.

À cela, il faut ajouter que les intonations de l'orateur sont un facteur supplémentaire qui contribuera à éviter les chutes d'attention. Dire : « nous serons prêts » et dire « NOUS serons prêts ! », ce n'est pas la même chose et cela n'a pas le même impact, même si ce sont exactement les mêmes mots.

Accentuer certains mots et certains gestes est de nature à soutenir l'attention de l'assistance, au contraire d'un discours livré de façon monocorde. Évidemment, on ne doit pas transformer le *pitch* en pièce théâtrale. L'attention de notre auditoire sera suffisamment soutenue pourvu que nous sachions susciter et maintenir avec finesse son intérêt pour l'objet de notre présentation.

On peut aussi savamment introduire des volets de notre *pitch*
en posant de judicieuses questions,
auxquelles nous répondons ensuite nous-mêmes.
Cette façon de faire a le don de captiver un auditoire en favorisant sa
concentration.

Lorsque vous parlez, penser à balayer du regard l'ensemble de votre auditoire plutôt que quelques personnes seulement. Dans le feu de l'action, ce dernier réflexe est aussi normal que répandu. D'autant

plus si, par automatisme, vous considérez certains faciès comme des visages baromètres. Vous aurez alors la fâcheuse tendance de les scruter davantage, leur attribuant des vertus qui pourraient s'avérer trompeuses. C'est lorsque nous constatons que les regards sont unanimement fuyants qu'il faut se soucier d'une chute d'attention, survenue probablement parce que ce que nous disons ne les rejoint plus. Ils nous entendent, mais ils ne nous écoutent pas. Si cela survient tandis que vous êtes dans un passage obligé, mais non névralgique, pensez à accélérer le rythme pour aborder plus rapidement le chapitre suivant qui, vous le savez, captera à nouveau leur attention. Dans le manuel des *Toastmaster's*, Harold W. Donahue (2005) mentionne qu'en ce qui a trait au maintien de l'attention d'un auditoire, « il n'y a pas de mauvais sujets, il n'y a que des mauvais orateurs » (traduction libre). Bien que cette citation soit de bon ton, en matière de *pitch* je crois qu'il faut adopter un point de vue plus constructif et accepter le fait qu'un sujet qui passionne une personne peut en ennuyer une autre. Il est donc inévitable que l'intérêt du jury pour notre présentation fluctue en fonction des chapitres et des intérêts de chacun. Cet état de fait ne doit nullement déstabiliser les présentateurs. Il est au contraire riche d'enseignement en nous permettant de moduler notre présentation à la manière d'un danseur qui dirigerait son partenaire en tenant compte de son aisance et de ses difficultés à exécuter les pas ou à suivre le rythme.

Si le regard d'une seule personne semble fuyant et si sa posture témoigne de son manque d'intérêt, approchez-vous d'elle subtilement et continuez de parler, mais cette fois en semblant ne vous adresser qu'à elle pendant quelques secondes. Je répète : il importe que cela ait l'air naturel et non qu'il s'agit d'un reproche. Ne posez pas de question à cette personne ou ne lui demandez pas d'intervenir, vous donneriez la regrettable impression de jouer au professeur qui veut piéger un élève lunatique. En jouant finement votre jeu, votre interlocuteur n'aura d'autre choix que d'abandonner sa rêverie, son vagabondage mental, pour reprendre le cours de votre présentation.

Chassé et Prigent (2005) recommandent d'une manière générale un certain va-et-vient en cours de présentation : « Déplacez vous latéralement et même dans la direction de vos auditeurs, si vous le pouvez. Vous verrez alors les regards vous suivre et le contact, plus

rapproché, deviendra plus chaleureux. » En guise de conseil, j'ajouterais que vous devez, d'une certaine manière, vous préoccuper constamment de réduire la distance qui vous sépare de votre auditoire.

Pour agrémenter votre propos, n'hésitez pas à recourir à des exemples et à un certain humour de bon aloi. Les anecdotes sont précieuses car elles réfèrent au vécu des gens et elles crédibilisent les concepts abstraits. Or l'abstraction est votre ennemie en communication, surtout dans la phase qui précède l'apothéose dans la mesure où les gens ont unanimement hâte de découvrir l'aboutissement, l'application concrète que vous donnerez à vos concepts théoriques.

Si vous êtes de ces rares personnes qui ont l'habitude de raconter des anecdotes ou des blagues de bon goût, qui savent « vraiment » faire sourire ou rire les gens, allez-y, mais avec une extrême modération et prudence... Le *pitch* n'est pas un spectacle d'humour et une blague qui fera rire un homme peut très bien offenser une femme (et vice versa). En conclusion, l'humour et les anecdotes sont réservés aux orateurs de la catégorie « experts en ce domaine ».

Comme pour la publicité généraliste, en présentation n'oublions pas le concept des trois « C » : soyons clairs, soyons constants et ayons du charme !

LES TROIS C

- 1) Soyez **clair**
- 2) Soyez **constant**
- 3) Ayez du **charme**

Finalement, souvenez-vous aussi que le but de la présentation est de nous révéler. En aucune circonstance nous ne devons compter sur le jury pour faire ce travail à notre place.

Que faire quand ça coince ?



Comme le mentionne un amusant dicton : « ce qui peut aller mal ira mal et généralement au pire moment... »

Même dans les présentations les plus méticuleusement préparées, les choses peuvent prendre une mauvaise tournure suite à un imprévu, comme un pépin technique.

Si cela survient, considérez l'inconvénient comme une opportunité de démontrer au jury votre capacité à gérer calmement, efficacement et donc promptement une crise. Le cas échéant, détendez l'atmosphère par une évocation drôle qui provoquera les rires ou les sourires. Démontrez votre assurance et la qualité de vos réflexes. Excusez-vous pour l'interruption occasionnée par la panne ou autre, même si vous n'y êtes pour rien, puis reprenez là où vous en étiez, comme si rien n'était arrivé. Vous en ressortirez grandi!

Répondre aux objections

Mentalement, je suggère toujours de considérer les questions comme des objections. Voyons maintenant comment répondre en toute circonstance.

Si nous connaissons spontanément la réponse à la question posée, nous laissons tout de même notre interlocuteur finir de la poser.

De façon générale, ne coupons JAMAIS la parole à quelqu'un
et laissons-lui TOUJOURS et en TOUTE circonstance
le loisir de terminer ses phrases à sa guise.

Répondons toujours d'emblée directement à la question posée. C'est-à-dire que nous expliquons ENSUITE les fondements de notre réponse. Dans ce contexte, nous maintiendrons aussi davantage leur attention. Cela est pourtant simple, mais beaucoup de personnes pensent que procéder à l'envers est une la meilleure façon de faire, et que retarder la réponse créera un effet « d'apothéose ». En privilégiant cette méthode, elles veulent mettre en valeur le cheminement logique de leur raisonnement. En mode *pitch*, cette approche est navrante dès l'instant où le jury aura la regrettable impression que vous tournez autour du pot et que vous gaspillez de précieuses minutes.

Prenons garde en répondant de chercher à prouver involontairement que notre interlocuteur a tort. Une telle attitude est nécessairement propice à l'établissement d'un climat d'affrontement dévastateur. Même si l'interlocuteur semble mettre en cause la crédibilité d'un chapitre de notre discours, nous devons conserver une attitude régulière et maîtrisée. Tout signe de déstabilisation que nous pourrions laisser paraître ou transparaître sera considéré comme une faiblesse et confortera le sentiment d'incertitude ou de méfiance de notre interlocuteur. En pareille circonstance, le parfait contrôle de notre voix, de nos gestes, de notre position ainsi que notre regard fera une énorme différence.

Une autre erreur, et la plus répandue de toute, consiste à présumer que nous avons compris la question ou l'objection. Alors, nous nous empressons de livrer une réponse qui peut paraître valable dans le contexte, mais qui dans les faits ne répond pas du tout à l'interrogation réelle du demandeur.

Pour bien me faire comprendre, je vous donne un exemple simple.

À la fin d'une présentation, un client potentiel s'exprime ainsi : « Je trouve votre solution très intéressante, mais trop coûteuse... ». Le *pitcher* de s'empresse de lui expliquer « ...qu'elle est la meilleure d'entre toute et qu'il ne doit pas considérer son prix, mais les sommes qu'elle lui rapportera. » Il ajoutera aussi d'autres arguments solides pour justifier son estimation. Vous croyez que la réponse était adéquate ? Désolé de vous contredire... Si le *pitcher* avant de livrer sa réponse avait habilement contraint son interlocuteur à préciser sa pensée, c'est-à-dire à expliquer ce qu'il entend par « trop cher », il aurait appris que le client potentiel voulait exprimer par là que la solution était en apparence trop onéreuse en fonction de ce qu'il évalue être sa capacité à la payer. Une personne peut trouver qu'une proposition est trop chère pour diverses raisons : en fonction de ce qu'elle pense qu'elle vaut ; de ce qu'elle a l'habitude de payer pour quelque chose de semblable, sinon d'identique ; par rapport au prix que lui a fait un concurrent ou, finalement, en fonction de sa capacité à se l'offrir. En n'ayant pas éclairci le fond de la question et en voulant formuler sur le champ une réponse de manière à démontrer de la maîtrise et de l'assurance, le *pitcher* peut répondre sans hésitation à toutes les questions posées, mais jamais de la façon appropriée. Il est ensuite confondu en apprenant qu'il n'emportera pas l'affaire.

Même si nous sommes le leader de la présentation, n'essayons pas de répondre seuls à toutes les questions. N'hésitons jamais à passer le chapeau à notre équipier plus compétent que nous en telle ou telle matière. Si la question nous embête et que nous avons besoin de quelques secondes salvatrices pour mettre nos idées en place, un vieux truc consiste à demander qu'on nous la répète : « ...je ne suis pas sûr d'avoir bien compris votre question. Auriez-vous l'obligeance de la répéter, s'il vous plaît ? » N'ayez crainte, cela n'offusque personne. Cela dénote au contraire notre volonté d'être précis en répondant avec acuité aux questions que l'on nous pose. Cette façon de faire a deux avantages : nous avons gagné du temps et, surtout, en voulant être plus clair, le demandeur ajoutera des précisions dans la formulation de sa question qui nous permettront à tout coup de nous sortir de la brume. En effet, généralement, il ajoute presque des éléments de la réponse qu'il cherche obtenir en reformulant sa question. Cela dit, vous aurez compris que cette munition doit être rarement utilisée. Sinon, nous

aurons assurément l'air bête. De toute façon, si la plupart des questions nous plongent dans l'embarras, ce n'est assurément pas bon signe...

Avant de répondre à une question difficile, il n'est pas non plus interdit de marquer une courte pause pour prendre une gorgée d'eau. Un silence de quelques secondes est acceptable en tout temps parce que les gens ont du respect pour ceux qui « tournent leur langue sept fois avant de parler ».

À propos de la vitesse avec laquelle nous répondons aux questions, Richard Zeoli (2005) ajoute la précision suivante : « Trop souvent, les gens à qui une question est posée s'exécutent sur le champ, parce qu'ils croient qu'ils seront jugés sur la rapidité avec laquelle ils ont été en mesure de fournir la réponse. Regardez plutôt comment répondent les communicateurs accomplis. Vous constaterez qu'ils n'hésitent jamais à prendre une pause de quelques secondes afin d'organiser leur pensée pour ensuite donner une réponse soigneusement structurée » (traduction libre).

En définitive, et comme vous le constatez, la précipitation lors de la période de questions n'est ni souhaitable, ni rentable.

À la fin d'une réponse, il n'y a pas de gêne pour demander si vous avez répondu correctement. Si ce n'est pas le cas et que l'interrogation concerne une préoccupation d'importance, la plupart des gens vous donneront une seconde chance.

ÉVITEZ DE VOUS RÉPÉTER !

Plusieurs personnes ont la fâcheuse manie d'insister à tel point qu'elles répètent toujours deux ou trois fois, mais d'une manière différente, leur réponse à une question posée.

Même si leur vocabulaire n'est pas redondant, c'est une manie ou un réflexe néfaste.

Certes, cette habitude veut faire la preuve de leur belle assurance, cependant, en mode *pitch*, c'est tout simplement une insistance de mauvais aloi.

Elle constitue une perte de temps et un agacement pour le juré qui a l'intelligence requise pour comprendre une réponse dès sa première formulation.

Par ailleurs, ceux et celles qui jouissent d'une grande expérience dans les pitches vous diront qu'il est possible en cours de présentation de suggérer de manière subliminale des questions dans l'esprit des jurés. Ces derniers se cherchent généralement des questions intelligentes à poser et, avec un minimum d'ingéniosité, il arrive que l'on puisse laisser traîner ici et là des imprécisions sur des éléments secondaires qu'ils récupéreront au vol avec l'espoir inavoué de nous piéger au moment opportun, tandis que nous avons les réponses prêtes. Le plus extraordinaire consiste alors, en période de questions, de présenter des diapositives supplémentaires qui démontreront non seulement que la question n'était pas bête, mais que nous l'avons sérieusement travaillée.

Au final, donnez le ton à la période des questions pour qu'elle soit détendue, mais directe. Ce sera payant !

La notation de votre présentation

Vous pouvez tenir pour acquis que l'évaluation d'une prestation sera faite avec une grille semblable à celle qui suit. Toutefois, il faut retenir que celle-ci sert avant tout de repère pour les jurés. C'est un canevas pour guider sa logique et, parfois, pour garder en archive une preuve de la profondeur du délibéré. Au demeurant, et nous l'avons vu précédemment, d'autres critères davantage suggestifs viennent assurément influencer l'opinion des jurés.

CAPACITÉ

Votre capacité à réaliser le mandat - Représente généralement 20 % du pointage global.

EXPÉRIENCE

Votre expérience et votre savoir-faire pertinents - Représente généralement de 20 % du pointage global.

COMPRÉHENSION

L'exactitude de votre compréhension du mandat - Représente généralement de 10 à 15 % du pointage global.

PRÉSENTATION

Le respect des paramètres du bref. Le côté innovant du contenu de votre présentation. La clarté et la précision dont vous avez fait preuve en *pitch* - Représente généralement de 10 à 15 % du pointage global.

ÉQUIPE, CULTURE ET VALEURS

La compatibilité entre le soumissionnaire et le demandeur. La chimie entre les personnes. Le niveau de confiance inspiré - Représente généralement 20 % du pointage global.

IMPRESSION GÉNÉRALE

Le « facteur wow ! » - Représente généralement environ 15 % du pointage global.

En sortant

Lorsque toutes les questions ont obtenu réponse, soulignez une dernière fois, mais très brièvement, l'idée maîtresse de votre présentation et les avantages pour le client de travailler avec votre équipe. C'est votre dernière chance de témoigner de votre passion et de votre enthousiasme.

Ensuite, l'usage veut que ce soit l'hôte qui prenne la parole afin de nous remercier pour notre participation et nous féliciter pour la qualité de notre travail. Manifestez une dernière fois votre enthousiasme pour servir cette entreprise ou cet organisme et demandez, sans insister, quand la réponse du choix vous parviendra. Attention, cette toute dernière question en apparence anodine est, dans les faits, posée pour une raison stratégique. Pour répondre à celle-ci, votre hôte répètera ce que vous savez déjà sur le processus de décision qui s'enclenche, ou, le plus naturellement du monde, il vous mentionnera qu'un retard quelconque est à prévoir, étant donné qu'une autre personne ou qu'un autre niveau hiérarchique doit entériner le choix du jury. Voilà une information intéressante à connaître ! Dans un tel cas, préparez-vous à vous gouverner en conséquence en considérant qu'une telle façon de faire peut être propice à des jeux de coulisse... (chapitre 3)

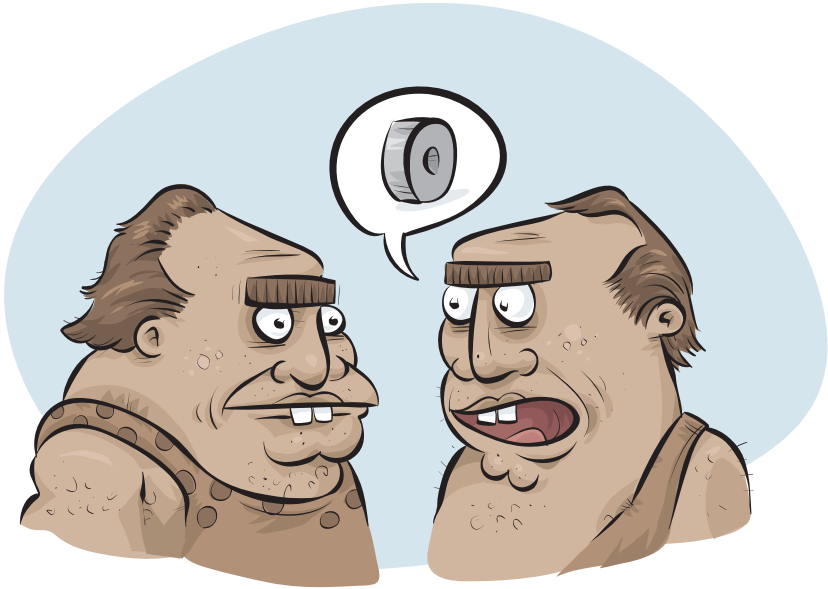
Par simple courtoisie, demandez ensuite l'autorisation de rester en salle pour quelques minutes encore, le temps de reprendre toutes vos affaires. Normalement, de toute façon, une période statutaire de plus ou moins 15 minutes est accordée à cette seule fin. Idem pour l'installation avant la présentation.

Pensez à serrer les mains de chaque personne au moment de leur sortie et manifestez votre bonheur devant la perspective de les revoir bientôt pour se mettre tous ensemble au travail.

En quittant le bâtiment, n'oubliez pas que chaque membre de votre équipe doit saluer les gens qu'ils rencontrent au hasard dans les couloirs et, finalement, le ou la réceptionniste que l'on prendra soin d'appeler par son nom de famille, s'il est connu.

CHAPITRE SEIZE

Le kamikaze



Dans de très rares cas, après une égalité avérée en conclusion des *pitches*, il arrive que le demandeur propose une session de travail créative afin de départager les *ex aequo*. Il arrive parfois que ce crash-test remplace le *pitch* lui-même.

Dans un cas comme dans l'autre, le principe du *pitch kamikaze* est le même : il s'agit de soumettre une problématique inattendue à la firme qui doit, sur le champ et sur place, généralement en présence du demandeur, travailler à l'identification et à la formulation des solutions. Cette session de travail dure en moyenne moins de deux heures. Il arrive aussi que les agences obtiennent un délai de 24 heures pour se rompre à l'exercice.

Le test, s'il est interactif, permet aux deux parties de travailler ensemble pendant un moment et d'ainsi évaluer, outre le potentiel stratégique et créatif de la firme, la facilité avec laquelle s'établit ou non la chimie et, au sens global, votre degré de perspicacité.

J'ai toujours beaucoup aimé cette formule vu qu'elle est idéale pour démontrer l'ampleur et la profondeur de ses ressources créatives. Elle présente aussi l'avantage d'être économique puisque l'on doit se présenter sur place virtuellement les mains vides. On aura toutefois, bien sûr, pris soin de faire au préalable les recherches appropriées et

approfondies pour maîtriser le secteur d'activité du demandeur et son environnement marketing. Les mains vides n'empêchent pas d'avoir la tête pleine... (chapitre 8).

CHAPITRE DIX-SEPT

La gestion de la réponse

(UNE VICTOIRE PEUT CACHER UNE DÉFAITE.
ET VICE-VERSA...)



Certes, vous ne vous attendiez pas à ce que je disserte sur cet aspect du *pitch*. J'ai voulu me pencher sur ce sujet, pour la bonne raison que « gouverner, c'est prévoir » et que, parfois, dans un sens comme dans l'autre, la réponse que vous recevrez pourrait vous prendre par surprise.

Commençons par l'hypothèse la plus facile : celle de la victoire. Tel que mentionné précédemment à l'aide d'une anecdote concernant une prestigieuse institution (chapitre 3), il est opportun, selon moi, d'annoncer avec enthousiasme à l'ensemble de son équipe l'obtention du mandat dès que la réponse arrive. Ensuite, je propose de souligner que l'on célébrera officiellement cette annonce aussitôt la signature du contrat complétée ou dès l'ouverture d'un premier dossier. Je laisse ainsi une zone tampon du seul fait que beaucoup d'imprévus peuvent survenir... Et une victoire déjà célébrée est particulièrement troublante,

voire démoralisante si, pour toute sorte de sombres raisons, elle devait subitement se métamorphoser en défaite.

Pour vous convaincre du bien-fondé de cette recommandation à première vue étonnante, j'en conviens, je vous narre une autre expérience vécue. En 2009, un important organisme a sollicité quelques firmes, dont la nôtre, pour un *pitch*, visant à leur offrir, pour une période minimale de deux ans, des services en publicité et en graphisme. Pour résumer l'histoire, nous avons remporté le mandat, signé en bonne et due forme le contrat, et depuis plus d'une année, au moment d'écrire ces lignes, nous sommes l'une des firmes au service de cette institution. En effet, sa taille imposante et sa dispersion, un peu partout au Québec, l'obligent à l'accréditation de plus d'une agence de publicité afin de répondre à l'ensemble de ses multiples besoins. Cela dit, croyez-le ou non, jamais au grand jamais pendant cette période contractuelle nous n'avons reçu un appel ou une communication de leur part pour nous faire plancher sur un quelconque projet. Bizarrement, les autres firmes semblent plus affairées que nous ne le sommes... Évidemment, nous avons demandé de façon extrêmement courtoise des explications et manifesté à quelques reprises notre disponibilité et notre enthousiasme. Les réponses que nous avons obtenues à chaque fois étaient laconiques et il est clair que l'on ne nous reproche strictement rien : « ...dès que nous aurons besoin de vous, nous vous ferons signe. » La belle affaire !

C'est ce que j'appelle « le côté obscur de la force », que les fans d'une célèbre franchise du cinéma connaissent par cœur. Tel que précisé, le milieu des affaires et de la politique fourmille de tractations qui se font dans les coulisses ou dans l'antichambre du pouvoir (chapitre 3). Croire le contraire relève de la pensée magique. Même une victoire peut cacher une défaite d'une nature aussi étrange que douloureuse à accepter. La colère n'y changera rien et l'amertume n'est constructive pour personne, particulièrement pour les membres de notre équipe qui en pâtiront. Souvent, les qualités de notre firme et l'excellence dont nous avons fait preuve en présentation suffiront à nous porter aux nues. Tant mieux. D'autres fois, si nous avons été incapables de tirer quelques-unes des ficelles qui sont attachées au pouvoir suprême, nous échouerons. C'est la cruelle loi de la jungle des affaires. Je ne suis ni rabat-joie ni pessimiste en exprimant ce point de

vue. Considérez ma franchise comme utile pour élargir votre compréhension de toutes les forces visibles et invisibles qui se mettent en branle à la vue d'une proie juteuse.

Sur une note franchement plus gaie, il est bon que vous sachiez qu'au contraire de ce que vous venez tout juste de lire, une défaite peut se transformer en victoire. Je m'explique à l'aide d'une autre histoire vraie.



Au milieu des années 90, nous avons répondu à un appel d'offres sur invitation de la part d'un grand établissement hôtelier québécois. Ayant franchi avec succès la première étape, nous avons été sélectionnés avec deux autres firmes pour le *pitch* décisif. L'étude de cas était somme toute assez simple et nous avons décidé d'en mettre plein la vue. Malgré notre bonne volonté évidente, nous avons un peu poussé la note et le plus haut dirigeant nous a disqualifiés pour cette raison. Toutefois, malgré cette faute de style, tous les membres du jury avaient apprécié les fondements de notre présentation et nous classaient très bon deuxième. S'il s'agissait là d'un prix de consolation qui n'asséchait les larmes de personne au sein de l'équipe, les prochaines semaines allaient nous réserver une surprise de taille...

En effet, au cours du mois qui suivit, un immense complexe hôtelier dans une région touristique réputée allait renaître de ses cendres à la suite d'investissements majeurs. Pour sa relance ici au Québec, au Canada et même ailleurs dans le monde, les nouveaux propriétaires allaient consacrer des millions de dollars à court terme pour la commercialisation de ce produit d'appel touristique et le développement de sa nouvelle image de marque. Sur le plan du

marketing et des communications, tout était à faire ou, plutôt, à refaire. Un formidable défi ! Coup du destin, le nouveau conseiller des propriétaires de cet établissement qui étaient davantage des investisseurs que des opérateurs de chaîne hôtelière, était nul autre que le l'ex-directeur du marketing de l'établissement hôtelier devant qui nous avions récemment *pitché*. Sans hésiter, celui-ci nous recommanda à ses commettants qui nous téléphonèrent pour nous inviter à faire une présentation spéculative. Un maximum de trois agences serait en lice. Ayant fraîchement en mémoire celle faite il y a peu de temps, nous avons pu préparer promptement et relativement facilement notre présentation car nos connaissances sur l'industrie hôtelière et touristique étaient à jour, et encore bien présentes à notre esprit. Le bilan objectif que nous avons fait de notre récente défaite nous a aussi permis de ne pas commettre une deuxième fois les mêmes erreurs et vous devinez que nous avons remporté la joute haut la main. Cet établissement d'une grande renommée est demeuré l'un de nos meilleurs clients pendant plusieurs années, jusqu'à ce qu'un nouvel acheteur en prenne à son tour possession et décide de tout changer une nouvelle fois. Peu importe, pendant plusieurs années, nous avons fait prospérer notre firme et planché sur des mandats d'envergure jouissant, de surcroît, de budgets substantiels et d'une visibilité importante. Dans la première défaite sommeillait une victoire, comme un juste retour du balancier... Comme quoi les échecs ne doivent jamais être perçus, ni annoncés, c'est-à-dire vécus, comme s'il s'agissait de la fin du monde.

Au moment de transmettre la bonne (ou la mauvaise) nouvelle, gardons en tête que si l'on gagne en équipe, on perd aussi en équipe... Personnaliser les fautes est démoralisant et nos coéquipiers perdront de l'assurance, ce qui est néfaste pour leur productivité et leur créativité. Si certaines personnes doivent apprendre de leurs erreurs, cela doit être fait dans un second temps, jamais « à chaud » et toujours en privé. En toute circonstance, principalement dans la défaite, demeurons ou devenons le leader de notre organisation en conservant une attitude constructive et empathique. Un positivisme éclairé sait rallier les troupes et c'est pourquoi il est le couvre-chef des gagnants. Rappelez-vous que rater une occasion d'affaires ne fait de personne un raté.

Le bilan demeure un passage obligé après un *pitch*, mais il devrait être fait rapidement après la présentation et avant l'obtention de

la réponse. Si après un *pitch* notre équipe est incapable d'autoévaluer sa performance, cela dénote une absence de jugement préoccupante ou, pire encore, une incapacité malsaine à s'autocritiquer. Dans tous les cas, ce n'est pas une façon d'être qui favorise l'amélioration continue. Le cas échéant, travaillez à l'aide d'une approche positive, donc jamais dans un climat de confrontation, à changer ce comportement. S'autocritiquer est le meilleur exemple à donner avant de demander aux autres de se soumettre au même exercice. L'objectif de l'opération doit être clair et avant de parler des faiblesses de notre présentation, on devrait toujours commencer par dresser la nomenclature de ses points forts. Les participants auront alors le sentiment réconfortant que l'exercice est équitable et que, par ricochet, justice est rendue.

L'auteur J. D. Roman (2005) résume ainsi ma propre pensée :
« Avec une aide adéquate et une bonne rétro alimentation, la pratique nous aide à développer nos capacités. Toute expérience donnée peut proportionner une information utile pour le déroulement futur de la capacité, même si on manque totalement d'elle dans cette situation particulière. »

Le développement (ou la survie) de nos habiletés
dépendra toujours de notre motivation,
de notre attitude,
de nos connaissances
et de notre expérience.

Finalement, mentionnons qu'avant de faire cette session d'introspection, l'étiquette nous autorise à communiquer avec le principal contact du demandeur afin de l'interroger sur les principaux facteurs qui ont contribué à faire pencher la balance d'un autre côté que celui de notre enseigne. Vous devez toutefois aborder l'affaire en précisant que vous posez cette question dans le seul dessein d'améliorer vos futures prestations en mettant en lumière les points perfectibles. Insistez sur le fait que vous acceptez le verdict, c'est-à-dire que d'aucune façon vous n'entendez soulever un quelconque protêt. À tout coup, vous obtiendrez une réponse amicale à votre question. Les gens à

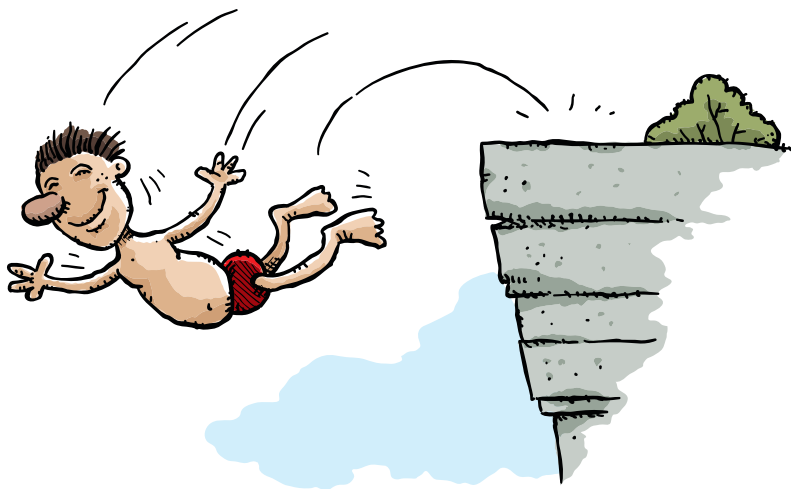
qui vous vous adresserez devraient, en toute sincérité, apprécier les énergies que votre équipe et vous avez déployées pour préparer et faire votre présentation. Ils devraient aussi être sensibles au fait que vous gériez avec classe ce revers et que vous souhaitiez tout bonnement en tirer un enseignement profitable pour l'avenir de votre organisation.

Prenez garde toutefois d'interpréter au pied de la lettre la réponse que vous obtiendrez. Certaines décisions, je l'ai déjà abondamment expliqué, relèveront de facteurs fort suggestifs et pas toujours avouables. Dans pareille situation, bien évidemment, il est inutile d'espérer une confession de notre interlocuteur. Les explications que vous recevrez alors seront généralement plutôt vagues, en conséquence plus ou moins crédibles. En pareil cas, tournez la . Faire autrement placera nécessairement le demandeur dans une situation délicate dont il se sortira en vous proclamant mauvais perdant de telle façon, que le coup porté à votre image de marque sera significatif. En clair, il est bon que vous sachiez qu'il y aura des dommages collatéraux...

Si vous en faites une question de principe et que vous entendez par là corriger les travers d'une industrie ou d'un certain establishment, je ne vous découragerai pas à envisager de dénoncer à qui de droit l'injustice dont vous « prétendez » avoir été victime. Ne perdez pas de vue que vous aurez le fardeau de la preuve et même si certains larcins sautent aux yeux, prouver la culpabilité de quelqu'un ou d'un groupe de personnes, surtout si elles sont « puissantes », est une tout autre histoire. Pour conclure, sachez dans quel bateau vous vous embarquez avant de prendre le large. À défaut, munissez-vous des bouées de sauvetage appropriées.

Vous voilà prévenu!

CONCLUSION



Le *pitch* est un sport extrême qui sous-tend que vous possédiez les connaissances et l'équipement, nécessaires, au sens métaphorique du terme, pour le pratiquer sans danger. La plupart du temps, il implique une démarche qui est fastidieuse et, par déclinaison, financièrement coûteuse pour la firme qui se prête à l'exercice.

En apparence, foncer tête baissée dans l'aventure témoigne d'un courage et d'un esprit entrepreneurial hors du commun. Mais est-ce toujours logique en affaires d'agir de la sorte ? Avant de plonger, la prudence la plus élémentaire nous enseigne que l'on devrait au préalable vérifier la profondeur du bassin et la température de l'eau. Cela sera certes utile pour éviter de se rompre le cou ou s'épargner une douloureuse hypothermie. À moins que la seule logique qui nous anime consiste « à tirer sur tout ce qui bouge » en présumant que la loi de la moyenne finira par récompenser notre névrose...

Les entreprises et les institutions publiques qui requièrent des présentations spéculatives sont la plupart du temps sincères et bien intentionnées. Malgré cela, toutes sortes de considérations humaines, politiques et financières peuvent influencer de façon suggestive leurs décisions, contaminer le processus et, en fin de compte, ne pas rendre justice au travail réalisé par chaque soumissionnaire. C'est une réalité, pas une rumeur.

Cela dit, le *pitch* est toujours une aventure grisante qui galvanise comme aucune autre l'esprit d'équipe. Même dans la défaite, il permet

de nous améliorer et de nous projeter dans un avenir meilleur. Tout est donc une question d'attitude et non pas seulement de performance.

Ne visez pas la perfection. Vous ne serez jamais heureux. Contentez-vous de l'excellence comme mesure étalon. Vous ne serez jamais déçus. Et vous ne décevrez jamais personne.

Demeurez enthousiastes en toute circonstance et, par-dessus tout, soyez authentiques. En *pitch* comme ailleurs, c'est synonyme de tous les succès.

BIBLIOGRAPHIE

- Aimonetti, Jean-Marc. *Comment ne pas endormir son auditoire en 30 secondes : la communication orale avec diaporama*. Bruxelles : De Boeck, 2006.
- Antidote HD*, version 5.2, Montréal : Druide Informatique. 2001.
- Barrier, Guy. *La Communication non verbale*. Paris : ESF, 2010.
- Bredin, Jean-Denis & Thierry Lévy. *Convaincre : dialogue sur l'éloquence*. Paris : Odile Jacob, 1997.
- Chassé, Dominique & Richard Prigent. *Préparer et donner un exposé*. Montréal : Presses internationales Polytechnique, 2005.
- Cossette, Claude & René Déry. *La Publicité en action*. Sillery : Les Éditions Riguil International. 1987.
- Donahue, Harold W. *The Toastmaster's Manual*. New York : Kessinger Publishing, 2005.
- Earle, Richard. *The Art of Cause Marketing*. New York : Mc-Graw-Hill, 2000.
- Gallo, Carmine. *The Presentation Secrets of Steve Jobs : how to be insanely great in front of any audience*. New York : Mc-Graw-Hill, 2010.
- Gendron, Bénédicte & Louise Lafortune. *Leadership et compétences émotionnelles*. Montréal : Presses de l'Université du Québec, 2009.
- Guibler, Joseph Vincent. *Cours abrégé de rhétorique à l'usage du Collège de Montréal*. 1835.
- Klaff, Olen. *Pitch Anything*. New York : Mc-Graw-Hills. 2011.
- Lacroix, Laurent. *Formation pratique aux techniques de vente*. Paris : Éditions le Manuscrit, 2009.
- Le Robert & Collins*. 8e édition. Paris : Éditions Le Robert. 2006.
- Loi québécoise sur les contrats des organismes publics*. 2006/2008.
- Monarh, Harrison & Larina Kase. *The Confident Speaker : Beat Your Nerves and Communicate at Your Best in Any Situation*. New York : McGraw-Hill, 2007.
- Patricia de Prelle, Marlène de Wouters & Robert A. Remy. *Le Guide de l'étiquette et du savoir-vivre*. Bruxelles : Éditions Racine, 1999.
- Piron, Hervé. *Le Pouvoir de la négociation*. E.P.T. Éditions, 2008.
- Quilty, Michael. *O2 – The Ideas Room*. [En ligne] Consulté le 2 novembre 2010.

- Rapport sur la Commission d'enquête sur le programme de commandites et les activités publicitaires* (Commission Gomery). 2005.
- Richard, Alain. *Des notables du réseau libéral*. Paris : Éditions du Fief. 2006.
- Roegiers, Xavier & Jean-Marie De Ketele. *Pédagogie de l'intégration : Compétences et intégration des acquis dans l'enseignement*. Bruxelles : De Boeck. 2002.
- Roman, J.D. *La Communication non verbale appliquée*. Paris : Publibook, 2005.
- Sabath, Ann Marie. *Beyond Business Casual : What to Wear to Work If You Want to Get Ahead*. New York, : Career Press, 2004.
- Steel, Jon. *The Perfect Pitch*. New York : Wiley, 2006.
- Tracy, Brian. *Speak to win : how to present with power in any situation*. Saranac Lake, NY : Amacom, 2008.
- Van Rillaer, Jacques. *La Gestion de soi*. Paris : Éditions Mardaga, 1992.
- Vermette, Jacques. *Parler en public*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 2004.
- Vermette, Jacques & Richard Cloutier. *La Parole en public : Savoir faire, savoir être*. Québec : Les Presses de l'Université Laval, 1992.
- Weissman, Jerry. *The Power Presenter : Technique, Style, and Strategy from America's Top Speaking Coach*. New York : John Wiley, 2009.
- Winter, Charles. *Négociation, vente et comportements au quotidien*. New York : Publibook. 2009.
- Zeoli, Richard. *The 7 Principles of Public Speaking : Proven Methods from a PR Professional*. New York. Skyhorse Publishing, 2005.



Le *Pitch* gagnant

Séduire un nouveau client, décrocher un mandat lucratif, bref, faire sa place et prospérer dans cette industrie hautement concurrentielle qu'est la publicité, constitue un défi quotidien. Ce livre dévoile tout, y compris les jeux de coulisses dont on est parfois complice ou victime. Il expose sans censure les stratégies et les techniques qui permettent de transformer une simple présentation en *pitch* gagnant.

Un ouvrage incontournable pour tous ceux et celles qui veulent développer ou améliorer leur capacité à persuader et, mieux encore, à convaincre !



Diplômé de l'Université Laval, **Marc Robichaud** exerce le métier de publicitaire depuis... toujours. Remarqué dès le début de sa carrière pour ses aptitudes en création et son talent oratoire, d'importantes agences de publicité lui confiaient la gouverne de *pitches* de grande envergure. Après trente ans de métier et des centaines de présentations, il a beaucoup appris, et autant de ses victoires que de ses défaites.

Président et chef de la création de Triomphe communication marketing, il a également enseigné le marketing et la publicité, et prononcé de nombreuses conférences.

télémaquepoint.org
Collection Publicité sociale
Cossette & Desilets

ISBN 978-2-9812496-3-0



9 78 - 2 - 9812496 - 3 - 0