Résous ton problème avec un clin d'œil

Ma présentation compte trente diapositives et n'aboutit à aucune décision

Comment créer une présentation courte à l'issue de laquelle chacun sait ce qui a été décidé



Max Paradox

Ma présentation compte trente diapositives et n'aboutit à aucune décision

Comment créer une présentation courte à l'issue de laquelle chacun sait ce qui a été décidé

Max Paradox

Rozwiąż swój problem z przymrużeniem oka

ISBN: 9788384906446

ALL-IN Rafał Płonkowski



TABLE DES MATIÈRES

INTRO 5

Chapitre 1 - Quand la présentation devient une fin en soi plutôt qu'un outil 11

Chapitre 2 - Tout le monde écoutait, mais chacun avait compris autre chose 21

Chapitre 3 - La science appliquée des diapositives, ou pourquoi tout semble important 31

Chapitre 4 - Une magnifique présentation dont personne n'avait besoin 41

Chapitre 5 - Une réunion sans responsable, ou qui peut réellement dire « oui » ? 51

Chapitre 6 - Encore une diapositive, ou comment les demandes des autres prennent le contrôle de votre présentation 61

Chapitre 7 - Encore un petit tour d'horizon, ou comment une présentation dévore le temps d'une réunion 71

Chapitre 8 - La présentation comme bouclier, ou pourquoi nous avons peur de dire ce que nous recommandons vraiment 82

Chapitre 9 - D'abord la décision, ensuite les diapositives : construire une présentation en partant de la fin 94

Chapitre 10 - Cinq diapositives pour passer du problème à la décision 105

Chapitre 11 - Un graphique n'est pas un argument, ou comment présenter des données qui expliquent vraiment quelque chose 116

Chapitre 12 - Trois options et un seul choix, ou comment comparer sans désigner le vainqueur à l'avance 127

Chapitre 13 - Quand quelqu'un dit « non », ou comment mener une discussion au lieu de défendre ses diapositives 139

Chapitre 14 - La fin de la présentation marque le début de l'action : comment transformer les accords en résultats concrets 151

Chapitre 15 - Une décision avait été prise, mais elle s'est évaporée : que faire lorsque tout change après la réunion ? 163

Chapitre 16 - Quand les données manquent et que la décision ne peut pas attendre 175

Chapitre 17 - Quand tout va de travers : présenter dans des conditions loin d'être idéales 187

Chapitre 18 - La présentation qui ne revient pas avec le même problème 199

Chapitre 19 - Ne plus réinventer chaque présentation : comment construire sa propre méthode de travail 211

Chapitre 20 - Cinq diapositives et une décision : la dernière présentation que vous préparerez à l'ancienne 223

INTRO

Il est 10 h 58. La réunion devait se terminer à onze heures, mais voilà que la diapositive numéro vingt-sept vient d'apparaître. L'intervenant annonce fièrement qu'il n'en reste plus que trois. À l'écran, un graphique dont la légende ressemble au manuel d'utilisation d'une centrale électrique. Depuis plusieurs minutes, les participants affichent cet intérêt si particulier des personnes qui attendent les résultats d'une analyse de sang. Quelqu'un consulte discrètement ses e-mails. Quelqu'un d'autre hoche la tête, alors que la dernière phrase qu'il a réellement comprise a été prononcée dix-neuf minutes plus tôt. Le patron demande si l'on peut passer aux conclusions. L'intervenant répond qu'il y arrive justement, mais qu'il doit d'abord présenter le contexte historique. À cet instant, même l'Histoire commence à regretter d'avoir été invitée.

À 11 h 17, la présentation touche enfin à sa fin. La question traditionnelle retentit : « Avez-vous des questions ? » Un silence s'installe. Non pas parce que tout est clair. Plutôt parce que chacun redoute de déclencher quinze diapositives supplémentaires que l'intervenant garde probablement en réserve. La réunion se termine par de polis remerciements. Le lendemain, quelqu'un envoie un message : « Salut, au fait, qu'est-ce qu'on a décidé exactement ? » La réponse tombe : « Il faut qu'on se réunisse à nouveau. »

Félicitations. Vous venez de transformer trente diapositives en invitation à une nouvelle réunion.

Ce scénario n'est amusant que jusqu'au moment où l'on prend conscience de ce qu'il coûte. Une heure de travail

pour plusieurs personnes, le temps consacré à la préparation des documents, les messages supplémentaires destinés à dissiper les malentendus, les actions retardées et les décisions qui attendent toujours que quelqu'un en assume la responsabilité. Pourtant, tout avait l'air professionnel. Il y avait le modèle de présentation de l'entreprise, les bonnes couleurs, les graphiques, le logo et l'incontournable diapositive « Merci de votre attention ». Il ne manquait qu'un minuscule détail : la réponse à la question de savoir pourquoi tout ce petit monde s'était réuni.

Le problème n'est pas que les présentations sont trop longues. Leur longueur n'est parfois qu'un symptôme. La véritable difficulté commence lorsque nous essayons de remplacer la réflexion par l'accumulation d'informations. Nous ajoutons une diapositive parce qu'elle pourrait être utile. Nous glissons un tableau supplémentaire parce que quelqu'un a posé une question à ce sujet il y a longtemps. Nous affichons des données détaillées pour éviter qu'on nous reproche un manque de préparation. Au bout d'un moment, la présentation contient la réponse à toutes les questions imaginables, sauf à la plus importante : quelle décision faut-il prendre maintenant ?

Cela ne signifie absolument pas que la personne qui prépare un tel document manque de compétences. C'est même souvent le contraire. Elle maîtrise tellement bien son sujet qu'elle en perçoit toutes les interactions, les exceptions et les risques. Elle sait pourquoi les résultats du trimestre précédent étaient inhabituels, connaît les limites de chaque option et peut justifier chaque chiffre. Mais lorsqu'elle tente de faire tenir toutes ces connaissances à l'écran, le résultat ressemble à un déménagement de bibliothèque effectué

avec une seule valise. Tout est important, donc plus rien n'est prioritaire.

À cela s'ajoute la peur d'oublier quelque chose d'essentiel. Si vous présentez cinq diapositives, quelqu'un pourrait penser que vous n'avez pas travaillé assez longtemps. Si vous en présentez trente, au moins, l'effort est visible. Voilà une curieuse logique professionnelle selon laquelle l'épaisseur d'un document devient une preuve de la qualité de la réflexion. Pourtant, votre public n'a pas besoin de découvrir tous les virages du chemin que vous avez parcouru. Il a besoin de savoir où vous êtes arrivé, ce que vous avez découvert et pourquoi vous proposez précisément cette direction.

Une présentation courte n'est donc pas une présentation longue à laquelle on aurait brutalement supprimé vingt-cinq diapositives. Une telle approche reviendrait à raccourcir une recette de cuisine en rayant la moitié des ingrédients, puis à espérer que le dîner conserve toute sa saveur. Une bonne présentation concise se construit autrement. Vous commencez par définir le résultat que la discussion doit produire. Ensuite, vous sélectionnez les informations indispensables pour y parvenir. Ce n'est qu'à la fin que vous réfléchissez à la meilleure façon de les présenter. Dans cet ordre, PowerPoint devient un outil, et non le chef de projet.

Imaginez que vous deviez présenter trois solutions possibles à un problème. Vous pouvez préparer quinze diapositives décrivant chacune d'elles, puis conclure par ces mots : « Je laisse le sujet ouvert à la discussion. » Mais vous pouvez aussi expliquer en quoi consiste le problème, selon quels critères les solutions ont été comparées, quels arguments soutiennent celle que vous recommandez et quelle validation vous attendez. Dans les deux cas, vous

utilisez exactement les mêmes connaissances. La différence, c'est que dans le second cas, votre public dispose des éléments nécessaires pour prendre une décision, au lieu de se retrouver avec un devoir à faire : deviner vos intentions.

Bien entendu, toutes les réunions ne doivent pas nécessairement se terminer par une approbation immédiate. Il faut parfois une analyse complémentaire, l'avis d'une personne absente ou l'évaluation d'un risque qui n'avait pas été identifié auparavant. C'est normal. Une bonne présentation n'a pas pour objectif d'arracher une décision à tout prix. Elle permet en revanche de déterminer clairement ce qui manque encore, qui doit fournir les informations nécessaires et quand le sujet sera de nouveau soumis à une décision. « Nous vérifierons les coûts des deux options d'ici vendredi et nous en choisirons une lundi » constitue un résultat concret. « Nous reviendrons sur le sujet » reste une manière élégante d'envoyer le dossier en vacances sans fixer sa date de retour.

Dans ce livre, nous aborderons la présentation comme un outil permettant de conduire une discussion, et non comme une exposition de talents graphiques. Vous apprendrez à distinguer les informations véritablement nécessaires de celles qui servent surtout à rassurer leur auteur. Vous découvrirez comment construire un raisonnement cohérent autour d'un problème, d'un choix et de ses conséquences, comment présenter des données sans transformer une diapositive en feuille de calcul et comment formuler une recommandation que l'on puisse accepter, rejeter ou remettre en question avec des arguments solides. Nous nous intéresserons également aux situations moins confortables : le participant qui vous interrompt au milieu

d'une phrase, le supérieur hiérarchique qui exige davantage de détails et la réunion au cours de laquelle chacun possède sa propre définition de la réussite.

Nous n'allons pas faire semblant qu'il suffit d'écrire « Objectif de la réunion » sur la première diapositive pour que tout le monde se mette automatiquement à agir de manière raisonnable. Les gens peuvent être fatigués, distraits, en désaccord ou tout simplement insuffisamment préparés à prendre une décision. Parfois, vous n'avez aucune influence sur la liste des participants ni sur la durée de la réunion. Vous pouvez néanmoins augmenter les chances d'obtenir un résultat utile en présentant clairement les options, en exposant honnêtement leurs limites et en veillant à ce que la discussion ne dérive pas vers des détails qui ne changent rien.

Pour commencer, retenez une seule question. Avant même d'ouvrir votre logiciel de présentation, terminez cette phrase : « À l'issue de cette réunion, les participants devraient être capables de... » N'écrivez pas « prendre connaissance des informations », car cela décrit une activité, pas un résultat. Essayez plutôt de définir un effet concret : choisir une solution, valider une orientation, convenir des priorités ou identifier les conditions qui manquent encore pour prendre une décision. Si vous êtes incapable de terminer cette phrase, un graphique supplémentaire aura peu de chances de vous sauver.

Vous découvrirez peut-être même qu'une présentation n'est pas nécessaire. Parfois, un court message, un document contenant une recommandation ou une conversation avec la seule personne compétente suffit. C'est également une réussite. L'objectif n'est pas de

produire de magnifiques diapositives, mais de parvenir à un accord qui débouche sur une action.

Et si vous avez réellement besoin d'une présentation, préparez-la de manière à ce que la dernière diapositive ne soit pas simplement la preuve que vous avez réussi à tenir jusqu'au bout. Faites-en le moment où chacun sait ce qui a été décidé, qui est responsable de la prochaine étape et pourquoi cette orientation a été choisie.

Alors, même cinq diapositives pourront accomplir davantage que trente. Et les participants quitteront peut-être la salle, pour la première fois depuis longtemps, sans avoir besoin d'organiser une nouvelle réunion pour déterminer de quoi parlait la précédente.

Chapitre 1 - Quand la présentation devient une fin en soi plutôt qu'un outil

Une invitation apparaît dans l'agenda professionnel : « Analyse des résultats et discussion des prochaines actions ». Cela semble raisonnable. Voire prometteur. Après tout, il est utile de connaître les résultats, et passer à l'action vaut généralement mieux que rester immobile à se demander pourquoi la concurrence vient de nous dépasser. La réunion doit durer quarante-cinq minutes. Huit personnes y participent. L'intervenant a préparé trente-deux diapositives, parce qu'il voulait traiter le sujet de manière exhaustive. Ce mot devrait parfois déclencher l'alarme incendie.

Les dix premières minutes sont consacrées à la situation du marché. Les quinze suivantes portent sur les résultats. Viennent ensuite les détails concernant les différentes catégories, les régions et les canaux de vente. Chaque information est exacte, chaque tableau possède sa justification et les graphiques ont été réalisés avec un soin admirable. Le problème commence lorsqu'une participante demande si l'entreprise devrait augmenter le budget d'un projet précis. L'intervenant répond que c'est justement là où il veut en venir. Vingt minutes plus tard, il est toujours en train d'y venir. On a l'impression que la décision se trouve au bout d'un très long couloir dans lequel quelqu'un a installé un nouveau graphique tous les quelques mètres.

La réunion se termine sans qu'aucune décision soit prise. L'intervenant reçoit néanmoins des compliments pour la qualité de sa préparation. Le fichier est envoyé à tous les participants qui, conformément à une tradition bien établie dans l'entreprise, le rangent dans un dossier intitulé « À

consulter ». Ce dossier est l'équivalent d'un trou noir, à ceci près qu'il dispose d'une fonction de recherche.

Que s'est-il passé exactement ?

Les données ne manquaient pas. Le travail non plus. Même l'implication était au rendez-vous. Ce qui manquait, c'était la distinction entre préparer une présentation et préparer une décision.

Ce sont deux activités différentes, même si de nombreuses organisations les considèrent comme synonymes. La première consiste à rassembler des informations et à les présenter de manière structurée. La seconde exige de comprendre quel problème doit être résolu, quelles possibilités existent réellement et de quoi les participants ont besoin pour choisir une orientation pertinente. On peut accomplir la première avec brio et négliger complètement la seconde.

Voilà pourquoi certaines présentations parviennent à être à la fois professionnelles et parfaitement inutiles.

Quand les diapositives prennent le contrôle de la réunion

Imaginez que vous organisiez un déplacement professionnel. Vous commencez par définir l'objectif du voyage, le lieu du rendez-vous et l'heure à laquelle vous devez arriver. Ce n'est qu'ensuite que vous choisissez votre moyen de transport. Il serait assez étrange d'acheter d'abord un billet pour une ville choisie au hasard, puis de chercher quelles obligations professionnelles vous pourriez y organiser. Pourtant, une logique semblable apparaît régulièrement dans la création des présentations. Nous ouvrons le logiciel, choisissons un modèle, saisissons un titre et commençons à ajouter des diapositives. Ce n'est

qu'après plusieurs dizaines de minutes que nous essayons de déterminer le véritable sens de toute cette entreprise.

Un logiciel de présentation entretient remarquablement bien cette illusion de progression. Chaque nouvelle diapositive constitue un résultat visible du travail accompli. On peut la déplacer, la copier, la décorer, la modifier et la montrer à son supérieur hiérarchique. Réfléchir à une décision ne produit pas des résultats visuels aussi séduisants. Il est difficile de se vanter d'avoir passé une heure à se demander si une réunion était vraiment nécessaire. Il est beaucoup plus simple d'envoyer un fichier contenant vingt-huit diapositives accompagné du message : « Document prêt pour validation ».

C'est ainsi que le nombre d'éléments préparés devient une mesure du travail effectué. Si la présentation paraît volumineuse, son auteur donne l'impression d'être travailleur. Si elle contient beaucoup de données, il semble compétent. Si chaque page présente une mise en forme identique, on peut également saluer son souci du détail. Toutes ces qualités peuvent avoir de la valeur, mais aucune ne garantit que le public comprendra ce qu'il doit faire.

La manière la plus simple de reconnaître ce problème consiste à détourner son attention du fichier lui-même. Posez-vous cette question : si toutes mes diapositives disparaissaient demain, serais-je encore capable d'expliquer en quelques phrases pourquoi j'ai besoin de cette réunion et quelle décision j'en attends ?

Si la réponse est « non », votre présentation a probablement commencé à remplacer votre réflexion. Il n'est pas nécessaire de supprimer immédiatement tout le travail déjà réalisé. En revanche, il serait judicieux d'arrêter de l'enrichir. Ajouter une nouvelle diapositive alors qu'on ignore

à quoi sert l'ensemble revient à agrandir une maison avant de vérifier qu'elle possède des fondations. On obtient davantage de pièces, mais le problème de construction demeure.

Trois choses que nous confondons souvent

Dans la communication professionnelle quotidienne, il est particulièrement facile de confondre informer, convaincre et prendre une décision. Chacune de ces activités peut nécessiter une présentation, mais chacune demande une construction différente.

Informer signifie transmettre un ensemble de connaissances. Par exemple, une équipe doit prendre connaissance d'une modification de procédure, des résultats d'un projet terminé ou des nouvelles exigences d'un client. La réussite consiste alors à comprendre les informations, pas nécessairement à prendre une décision immédiate. Dans une telle situation, tenter de forcer une décision peut être aussi absurde que d'organiser un vote sur les prévisions météorologiques.

Convaincre intervient lorsque vous souhaitez modifier l'appréciation que quelqu'un porte sur une situation. Vous pouvez présenter des arguments en faveur d'un investissement, d'un changement de méthode de travail ou de l'abandon d'une solution existante. Votre interlocuteur doit comprendre non seulement votre position, mais aussi les raisons qui la justifient. Il n'est cependant pas nécessairement habilité à prendre la décision finale.

Une présentation destinée à la prise de décision vise, quant à elle, à aboutir à un choix concret. Les participants doivent sélectionner une option, approuver une recommandation, définir des priorités ou fixer les conditions

des actions suivantes. Les informations et les arguments sont alors au service de ce choix.

Ces trois fonctions peuvent se combiner, mais il faut savoir laquelle domine. Si la réunion doit permettre de prendre une décision et que vous consacrez l'essentiel du temps à transmettre des informations qui auraient pu être envoyées à l'avance, un conflit apparaît entre l'objectif et la manière de procéder. Les participants épuisent leur attention à découvrir le contexte avant même d'avoir eu le temps de réfléchir au choix véritable.

Lorsque vous préparez votre prochaine intervention, essayez de définir sa fonction principale en une seule phrase. N'écrivez pas encore les titres des diapositives. Dites-vous : « Je veux informer l'équipe d'un changement », « Je veux convaincre la direction de modifier les priorités » ou « J'ai besoin d'une décision concernant le choix d'un fournisseur ». Cette distinction apparemment minime peut vous épargner une quantité surprenante de travail, car elle révèle immédiatement quelles informations seront utiles et lesquelles ne constitueront qu'un complément intéressant.

Pourquoi davantage d'informations ne signifie pas une meilleure compréhension

Derrière les longues présentations se cache souvent une intention raisonnable : nous voulons donner au public une vision complète de la situation. Nous supposons que plus nous présenterons de détails, plus sa décision sera éclairée. Malheureusement, dans la pratique, la précision d'un document et son utilité n'augmentent pas toujours ensemble.

Imaginez une réunion consacrée au choix d'un nouvel outil de gestion des tâches. L'équipe a comparé quatre

systèmes. Chacun possède plusieurs dizaines de fonctionnalités, des modèles tarifaires différents et des possibilités d'intégration particulières. La personne chargée de préparer la présentation décide de faire preuve de rigueur. Elle construit un immense tableau contenant toutes les fonctionnalités. Elle ajoute ensuite des captures d'écran, des descriptions détaillées et l'historique du développement des produits. Les participants apprennent notamment que l'un des systèmes propose sept façons de définir la priorité d'une tâche. Une découverte fascinante, surtout si le principal problème de l'entreprise est que personne ne sait à qui revient la responsabilité d'effectuer cette tâche.

Pourtant, quelques caractéristiques pourraient suffire à prendre une décision : le coût de déploiement, la facilité d'utilisation, l'intégration avec les outils existants et le niveau de sécurité. Les autres informations peuvent rester nécessaires. Elles n'ont simplement pas besoin d'occuper une place centrale pendant la réunion.

La différence entre une documentation complète et une bonne présentation réside précisément dans la sélection. La documentation doit permettre de vérifier les détails. La présentation doit aider le public à identifier les relations importantes pour l'objectif de la discussion.

Cela ne signifie pas qu'il faut dissimuler les données dérangeantes. Si une information écartée peut modifier l'évaluation d'un risque ou le résultat du choix, elle doit être présentée. Sélectionner demande de l'honnêteté et de la responsabilité. Il ne faut pas supprimer des faits simplement parce qu'ils compliquent une recommandation. En revanche, il faut distinguer les éléments qui influencent réellement la décision des détails qui ne font qu'allonger la présentation.

Une question peut vous aider : « Si le public ne voyait pas cette information, risquerait-il de prendre une décision sensiblement moins bonne ? » Si oui, cette information mérite probablement son attention. Sinon, demandez-vous si elle doit vraiment apparaître sur une diapositive principale.

Le professionnalisme qui devient parfois un obstacle

Une autre raison explique l'allongement des présentations : la peur du jugement. L'auteur veut prouver qu'il maîtrise son sujet, qu'il a anticipé les questions et qu'il a fourni suffisamment de travail. Il finit donc par préparer un document qui ressemble davantage à une soutenance de thèse qu'à une discussion sur un problème concret.

Ce comportement est particulièrement compréhensible dans les organisations où chaque proposition fait l'objet de critiques détaillées. Si, lors d'une précédente réunion, quelqu'un vous a reproché l'absence d'une information, vous pouvez décider de tout montrer la fois suivante. Si votre supérieur demande régulièrement les sources des données, vous commencerez à les intégrer directement aux diapositives. Si l'un des participants aime analyser les exceptions, vous préparerez une section particulière consacrée aux exceptions des exceptions. Très vite, la présentation deviendra une sorte d'assurance contre toutes les questions imaginables.

Le problème, c'est que cette assurance coûte cher et n'offre aucune protection complète. Une personne qui cherche des détails trouvera toujours une nouvelle question. Même une présentation de cent diapositives ne garantit pas que personne ne posera une question sur la cent unième.

Une meilleure solution consiste à séparer le fil conducteur principal des documents complémentaires. Vous pouvez

préparer une présentation concise et disposer, en parallèle, d'un ensemble de données supplémentaires accessibles pendant la discussion. Vous ne renoncez ainsi à aucune rigueur, tout en permettant aux participants de se concentrer sur ce qui compte réellement. Si quelqu'un demande des précisions, vous les avez sous la main. Si personne ne les demande, vous n'êtes pas obligé d'organiser une visite guidée de tous les onglets de votre feuille de calcul.

Il est également utile d'apprendre à répondre calmement : « C'est un détail important. J'ai préparé les données et nous pouvons les examiner si elles ont une influence sur la décision d'aujourd'hui. » Cette phrase ne minimise pas la question. Elle permet simplement d'évaluer son importance par rapport à l'objectif de la réunion.

Il ne sera pas toujours possible de maintenir la discussion dans ces limites. Parfois, votre supérieur a réellement besoin d'une analyse détaillée parce qu'il assume la responsabilité d'un risque que vous ne percevez pas. Dans ce cas, il faut adapter le contenu. La concision ne doit jamais devenir un prétexte pour éviter ses responsabilités.

Un premier test pratique

Prenez une présentation que vous avez préparée récemment, ou un document sur lequel vous travaillez actuellement. N'évaluez pas encore son apparence graphique. Ne modifiez pas les polices. Ne vous demandez pas si un graphique circulaire devrait être remplacé par un histogramme. Tout cela peut attendre.

Prenez une feuille blanche et écrivez trois phrases :

1. « Cette présentation est nécessaire parce que... »
2. « À la fin, les participants devraient savoir ou décider... »

3. « L'information la plus importante, sans laquelle nous n'atteindrons pas cet objectif, est... »

La première phrase révèle la raison de la réunion. La deuxième définit le résultat attendu. La troisième vous oblige à identifier ce qui compte réellement. Si vos réponses sont concrètes, vous disposez d'un point de référence pour évaluer chaque diapositive.

Supposons que vous prépariez une présentation concernant une baisse du respect des délais de livraison des commandes. Le document initial contient l'historique des résultats, une présentation de tous les fournisseurs, des données détaillées sur les stocks et une quinzaine de graphiques. Après avoir réalisé l'exercice, vous écrivez : « Nous avons besoin de cette réunion parce que le respect des délais de livraison s'est dégradé et que nous devons choisir une solution pour l'améliorer. J'attends une décision sur la mise en place d'une équipe supplémentaire dans l'entrepôt ou, dans un premier temps, sur la réduction du nombre de commandes traitées en urgence. Les éléments essentiels sont les coûts des deux solutions, leur effet prévisible sur les délais et les risques liés à leur mise en œuvre. »

Soudain, il devient beaucoup plus facile de comprendre pourquoi certaines diapositives sont inutiles pendant la discussion principale. L'historique du problème reste important, mais il n'a pas besoin d'occuper la moitié de la réunion. Les données détaillées peuvent être conservées en annexe. L'essentiel devient la comparaison des possibilités d'action réelles.

Ce n'est pas encore une méthode complète pour construire une présentation. C'est néanmoins une première façon de reprendre le contrôle de votre document.

Remarquez que vous n'avez pas besoin de réduire immédiatement votre présentation à cinq diapositives ni de soumettre chaque réunion à une formule universelle. Certains sujets nécessitent des explications approfondies. D'autres peuvent être résolus sans présentation. Le nombre de pages doit découler des besoins du public et de la difficulté du sujet, et non de la conviction qu'un document professionnel doit nécessairement avoir l'air imposant.

Le changement le plus important survient lorsque vous cessez de vous demander : « Que devrais-je encore montrer ? » pour commencer à vous demander : « Que doit-il se passer grâce à ce que je vais montrer ? »

Cette question transforme la manière de préparer, de conduire et d'évaluer les réunions. Soudain, il devient moins important que les participants aient vu toutes les informations. Ce qui compte davantage, c'est qu'ils soient capables d'en faire quelque chose.

Une présentation peut être belle, précise et impressionnante. Elle peut même susciter une admiration sincère pour la qualité de ses animations. Mais si, à la fin de la réunion, tout le monde se trouve toujours exactement au même point, il vaut la peine de se demander si nous n'avons pas confondu le moyen de transport avec la destination.

Car les diapositives doivent aider à parvenir à une solution. Elles ne devraient pas devenir l'endroit où cette solution élira domicile pendant les trois prochains trimestres.

Chapitre 2 - Tout le monde écoutait, mais chacun avait compris autre chose

Lors d'une réunion de projet, quelqu'un déclare : « Nous devons accélérer le déploiement. » Tout le monde hoche la tête. Le chef de projet comprend qu'il faut réduire le périmètre de la première version. Le service commercial suppose que la date de lancement sera avancée de deux semaines. L'équipe technique interprète cette déclaration comme une autorisation d'obtenir des ressources supplémentaires. Le service financier est convaincu qu'il s'agit d'améliorer l'organisation du travail sans augmenter les coûts. Une phrase, quatre interprétations et un accord unanime autour de la table.

Si l'on mesurait le degré de consensus en comptant les têtes qui acquiescent, le résultat serait excellent. Mais si l'on demandait aux participants ce qui a été précisément décidé, on découvrirait que chacun retourne travailler avec sa propre version de la réalité. Pire encore, tous sont persuadés que les autres ont compris exactement la même chose.

C'est l'un des problèmes les plus sournois de la communication pendant les présentations. Il est très facile de confondre absence d'opposition et compréhension. Les participants peuvent écouter attentivement, être d'accord avec l'orientation générale et, simultanément, en interpréter différemment les conséquences. Cela ne résulte pas nécessairement d'un manque d'attention ou de mauvaise volonté. Chacun examine les informations présentées à travers le prisme de ses responsabilités, de son expérience et de ses contraintes.

Pour une personne responsable des ventes, « plus vite » peut signifier mettre le produit plus tôt à la disposition des clients. Pour un spécialiste technique, ce même mot peut impliquer la nécessité de simplifier la solution. Pour un responsable financier, accélérer soulève souvent une question : combien cela va-t-il coûter ? Toutes ces interprétations sont logiques. Le problème apparaît seulement lorsque personne ne vérifie laquelle l'organisation a réellement retenue.

Une bonne présentation ne devrait pas seulement permettre aux participants de comprendre les informations transmises. Elle devrait également réduire le risque que chacun en tire une compréhension différente.

Les mêmes mots, des significations différentes

Dans le monde professionnel, nous employons particulièrement souvent des expressions qui semblent précises, alors qu'elles laissent une immense place à l'interprétation. Nous parlons d'améliorer l'efficacité, d'optimiser les coûts, d'accroître la qualité, de renforcer la coopération et de relever le niveau de priorité. Ces formulations sont pratiques parce qu'il est difficile de ne pas être d'accord avec elles. Peu de personnes oseraient déclarer en réunion : « Je suis catégoriquement opposé à l'amélioration de l'efficacité. Je propose que nous travaillions moins bien, mais de manière encore plus chaotique. »

Accepter une formule séduisante ne signifie pourtant pas accepter une action concrète. Si vous présentez la nécessité de réduire les coûts, les participants peuvent imaginer différentes solutions. Certains pensent à renégocier les contrats, d'autres à réduire le nombre de projets et d'autres encore à diminuer les dépenses de déplacement. Sans

clarification, il est facile de terminer la réunion sur un accord apparent qui s'effondrera dès la première tentative de mise en œuvre.

Il est donc utile de vérifier que les notions les plus importantes possèdent une signification commune. Il n'est pas nécessaire de créer un dictionnaire de tous les termes employés. Il suffit de s'arrêter sur ceux dont dépend la décision. Si vous recommandez de « simplifier le processus », montrez précisément ce qui sera supprimé, raccourci ou modifié. Si vous proposez d'« améliorer la disponibilité », indiquez s'il s'agit d'augmenter les quantités de produits, de réduire les délais de livraison ou d'améliorer le traitement des demandes.

Cela peut se faire très naturellement. Au lieu de dire : « Notre objectif est d'améliorer le respect des délais », dites : « Nous voulons faire passer la proportion des commandes livrées dans les délais convenus de 82 % actuellement à au moins 92 % au cours des trois prochains mois. » Bien entendu, ces chiffres doivent provenir de données réelles et d'objectifs convenus, et non de l'imagination de l'auteur de la présentation. Ce qui compte, c'est le principe : plus une notion joue un rôle important dans une décision, moins elle doit laisser de place aux suppositions.

Il ne s'agit pas de transformer chaque déclaration en contrat juridique. Il s'agit d'être précis lorsque l'absence de précision risque de conduire à des actions différentes.

Ce que l'auteur sait et ce que le public doit deviner

Lorsque vous préparez une présentation sur un sujet auquel vous travaillez depuis plusieurs semaines, vous disposez de connaissances beaucoup plus vastes que celles qui apparaissent sur les diapositives. Vous connaissez les

circonstances, vous vous souvenez des discussions précédentes et vous comprenez les relations entre les données. Beaucoup de choses vous semblent évidentes parce que vous les avez analysées à de nombreuses reprises.

Votre public ne possède pas nécessairement le même contexte.

Supposons que vous présentiez les résultats d'un projet. Vous montrez un graphique sur lequel un indicateur augmente tandis qu'un autre diminue. Pour vous, la signification est claire : la hausse du premier indicateur résulte d'un changement précis, tandis que la baisse du second constitue une conséquence prévisible de cette même décision. Mais un participant à la réunion voit simplement deux évolutions sur un graphique et essaie d'en déterminer lui-même la signification. Si vous n'expliquez pas le lien entre les deux, il peut parvenir à une conclusion complètement différente.

Il ne suffit donc pas de montrer des données et de supposer que les participants suivront exactement le même raisonnement. Ce serait un peu comme donner à quelqu'un les ingrédients d'un dîner, puis attendre de lui qu'il devine la recette, la température du four et votre conception personnelle de l'utilisation de la noix de muscade.

C'est précisément pourquoi il est utile de formuler directement les conclusions les plus importantes. Une diapositive intitulée « Résultats des ventes » indique seulement le domaine présenté. Le titre « Les ventes ont augmenté, mais la marge a diminué en raison de la part croissante des promotions » communique déjà une interprétation des données. Le public peut ensuite vérifier si le graphique confirme réellement cette conclusion.