

3 Chers confrères, votre attention s'il vous plaît !



Sophie LAPISARDI,
avocat au barreau de Paris, Lapisardi Avocats
présidente de Lexclair Legal Design,
co-auteur de « 52 règles de Legal Design » (Lexclair 2022)
et co-présidente de la commission Croissance et Innovation de l'ACE

CONTEXTE

Ce titre a attiré votre attention ? Il illustre une des techniques pour faire face à une de nos contraintes : communiquer de l'information complexe dans un contexte d'économie de l'attention. Cette dernière a profondément modifié notre rapport à l'information, notre capacité de concentration et doit nécessairement nous conduire à modifier notre communication. En effet, dans un monde où l'attention est une ressource rare et précieuse, les avocats doivent non seulement maîtriser leur attention mais également être en mesure de capter et de retenir celle de leurs interlocuteurs (clients, magistrats, etc.).

PRATIQUE

Selon une étude reprise dans le livre de Bruno Patino « *La civilisation du poisson rouge – Petit traité sur le marché de l'attention* » notre durée maximale de concentration serait de 8 secondes. « *Nous sommes devenus des poissons rouges, enfermés dans le bocal de nos écrans, soumis au manège de nos alertes et de nos messages instantanés* » (Grasset, 2019).

L'économie de l'attention est une branche des sciences économiques et de gestion qui traite de l'attention et de son contrôle. Cette économie est basée sur le fait que l'attention est une ressource rare et précieuse, qui peut être vendue et achetée comme toute autre marchandise. Son origine est souvent associée à la citation du chercheur Herbert Simon, futur Prix Nobel d'économie : « *Dans un monde riche en informations, l'abondance d'informations entraîne la pénurie d'une autre ressource : la rareté devient ce que consomme l'information. Ce que l'information consomme est assez évident : c'est l'attention de ses receveurs. Donc une abondance d'informations crée une rareté de l'attention et le besoin de répartir efficacement cette attention parmi la surabondance des sources d'informations qui peuvent la consommer* » (H. Simon, *Designing Organizations for an Information-Rich World* in M. Grennberger, *Computer, communications and the public interest*. Baltimore MD : The Johns Hopkins Press, 1971, p. 37-72).

Si cette citation date de 1971, la captation de l'attention n'est pas un phénomène nouveau. Selon Yves Citton « *La rhétorique, développée dès l'Antiquité, proposant aux orateurs des méthodes pour capter et soutenir l'attention d'auditeurs déjà prompts à se laisser distraire, est sans doute la forme la plus ancienne d'économie de l'attention* » (*L'attention un bien précieux* : Journal du CNRS 2014). Mais les développements technologiques en ont accéléré le développement. En effet, dans cette économie, les entreprises et les organisations cherchent à attirer l'attention des consommateurs afin de les engager dans une interaction, généralement pour promouvoir un produit ou un service. L'idée est de conserver leur attention le plus longtemps possible. Pour reprendre la célèbre phrase de Patrick Le Lay, alors PDG de TF1 : « *Ce que nous vendons à Coca-Cola, c'est du temps de cerveau humain disponible* ».

Dans le contexte numérique, l'économie de l'attention est souvent associée à l'utilisation des médias sociaux, des

plateformes de streaming et d'autres technologies de communication qui attirent l'attention des utilisateurs. Les entreprises peuvent alors utiliser cette attention pour diffuser des publicités ciblées ou promouvoir leurs produits avec le but de garder le consommateur le plus longtemps possible. Cette économie n'est pas sans conséquence pour la société. Elle entraîne notamment une surcharge d'informations avec à la clé une diminution de la concentration, une dépendance aux technologies et des effets sur la santé mentale et émotionnelle des individus.

Selon le Conseil national du numérique : « *Les enjeux de la protection de notre attention à l'heure du numérique sont majeurs* ». Dans son rapport d'activité publié en février 2022, il alerte tous les acteurs : « *Les effets nocifs de l'économie de l'attention deviennent de plus en plus tangibles et présents dans le débat public. Tout l'enjeu consiste alors à lutter contre les dangers de ces modèles technologiques et économiques, sans condamner le numérique ou les écrans de manière générale, ni soumettre les citoyens à des restrictions liberticides. De nombreuses mesures peuvent être débattues en ce sens* ».

Cette économie de l'attention entraîne des conséquences concrètes pour l'organisation de nos cabinets : pour notre propre organisation et celle de notre structure. Comment reprendre individuellement et collectivement le contrôle de notre attention ? Elle nous conduit également à revoir notre manière de communiquer avec nos interlocuteurs : comment capter et conserver l'attention de nos interlocuteurs ?

A. - Pourquoi et comment reprendre la maîtrise de notre attention ?

Si vous êtes en mesure de vous concentrer chaque jour plus de 2 heures d'affilée sans consulter vos mails, les réseaux sociaux et autres notifications, vous êtes un miraculé et une exception. Nous sommes confrontés à une surcharge d'informations : mails, notifications en tous genres, réseaux sociaux... Les informations affluent de toutes parts, y compris les informations juridiques : newsletters, flash infos, articles sur les réseaux sociaux...

Non seulement nous consultons très régulièrement notre téléphone, mais nous le consultons parfois sans raison, sans notification. Si c'est votre cas, sachez que vous êtes victime de FOMO (*Fear of missing out*). La peur de manquer quelque chose qui nous pousse à vérifier constamment les médias sociaux et les nouvelles pour rester informés et à jour. Les conséquences sont nombreuses et décrites en détail dans le livre de référence de Cal Newport (« *Deep work* » – *Retrouver la concentration dans un monde de distractions* : Alisio, 2017) alors qu'au contraire, le travail en profondeur est un état de concentration sans distraction qui permet à une personne de produire un travail de haute qualité en un minimum de temps.

Notre attention se fragmente et notre capacité d'attention diminue. La surcharge d'informations et ces interruptions constantes réduisent notre capacité à nous concentrer sur des tâches ou des sujets complexes. Elles rendent également plus difficile la distinction entre ce qui est pertinent et ce qui ne l'est pas. La compétition pour notre attention peut même mener à une utilisation excessive des appareils numériques et des médias sociaux, contribuant ainsi à un sentiment de stress et d'épuisement. Nous consommons rapidement de grandes quantités d'informations superficielles ce qui peut altérer notre capacité à réfléchir de manière approfondie et critique sur des sujets complexes.

Selon Clifford Nass, professeur de communication de Stanford, les conséquences du multitâche sont désastreuses. Il ne mâche pas ses mots : « *Nous avons des échelles qui nous permettent de classer les gens entre ceux qui s'adonnent au multitâche et ceux qui le font rarement. Les différences sont remarquables. Les individus qui font sans arrêt plusieurs choses à la fois ne sont pas capables d'éliminer les informations non pertinentes. Ils ne savent pas gérer leur mémoire de travail. Ce sont des distraits chroniques (...)* » (cité in « *Deep work* », 2017, p. 180).

Cette économie de l'attention affecte donc non seulement notre propre organisation mais également, pour les avocats, celle du cabinet. Comment en contrer ses effets ?

Il est tout d'abord nécessaire de prendre conscience de la nécessité de préserver notre attention. Non le multitâche ne fonctionne pas pour traiter des sujets complexes. Il faut ensuite développer des stratégies pour maintenir notre concentration. Chacun peut trouver sa manière : paramétrer une application qui coupe les notifications des applications (oui, nous en sommes arrivés là), désactiver les notifications non essentielles, voire tout couper durant quelques heures, quelques jours ou quelques semaines. Les « *think weeks* » de Bill Gates sont souvent citées en exemple. À intervalles réguliers ce dernier s'isole une semaine pour lire, réfléchir et travailler sur des idées nouvelles et complexes sans aucune interruption et sans connexion Internet. Sans aller jusqu'à une semaine, des phases de concentration de 1 ou 2 heures dans la journée, sans aucune distraction, permettent d'avancer de manière efficace.

Naturellement, les conséquences de l'économie de l'attention se font sentir sur nos organisations. Il faut désormais trouver ou retrouver une culture de la concentration au sein de nos cabinets. Les bureaux partagés et *open space* mettent notre capacité de concentration à rude épreuve. Mais ce n'est rien comparé à l'utilisation des outils numériques : Teams, Slack, Trello, Notion, Signal, WhatsApp... sans compter naturellement les mails. Les communications intra cabinet sont une source de distractions permanentes. Là encore, l'essentiel est la prise de conscience des effets néfastes de ces distractions. Puis, il faut structurer les échanges au sein du cabinet en créant des règles claires sur le respect du temps de concentration. L'impulsion doit nécessairement venir des associés. Il faut notamment être clairs sur les périodes de consultation des courriels : il n'est pas possible de se concentrer sur une tâche si la consigne est de consulter les courriels entrants dès leur arrivée ! C'est aussi l'occasion de faire du tri dans les outils numériques utilisés et d'établir une hiérarchie

dans les messages : certains moyens de communication peuvent être réservés aux messages non urgents, d'autres aux messages urgents. Reste aussi à définir l'urgence : demi-journée ? heure ?

B. - Comment capter et conserver l'attention de nos interlocuteurs ?

Les conséquences ne s'arrêtent pas là pour les avocats. Le temps d'attention de nos interlocuteurs est une ressource rare et nous devons apprendre à la capter et à la conserver le temps nécessaire pour faire passer notre message. L'attention doit donc nous guider pour concevoir nos écrits et présentations (y compris naturellement nos plaidoiries). C'est notamment pour cette raison que le *legal design* est devenu incontournable. Le *legal design* est un mode de pensée qui permet notamment, de concevoir l'information juridique de manière claire, accessible, engageante et impactante. Comment faire en sorte d'être lu ? Écouté ? Comment conserver l'attention de notre interlocuteur et le convaincre ?

La première étape du *legal design*, **l'empathie**, est essentielle : en se mettant à la place de son interlocuteur, en comprenant ses freins, ses attentes, ses besoins, nous sommes certains de lui apporter la réponse la mieux adaptée. Pourtant si l'on en croit les recherches de Larry Richard, docteur en psychologie et ex-avocat américain, les avocats sont non seulement réticents au changement, mais en pole position des professions les moins empathiques (V. not. *Les avocats ont un cerveau différent* : Droit-Inc, 21 nov. 2016). L'empathie se travaille et pour développer l'empathie il faut écouter et pas seulement entendre. Or, l'écoute demande de l'attention... Retour donc au problème précédent.

Le *legal design* nous apprend ensuite à sélectionner l'information. Nos recherches nous conduisent à trouver une multitude d'informations. Mais nous ne pouvons pas la déverser sur nos interlocuteurs. Entendons-nous bien, il n'est pas question de délivrer son avis juridique sur un ticket de métro ou même en infographie mais de sélectionner la juste dose d'informations adaptée à chaque interlocuteur. Cette capacité à sélectionner est pour nos clients une marque de respect car elle leur fait gagner du temps. Quant aux magistrats, ils sont 94 % à demander plus de concision dans les écrits judiciaires (V. enquête réalisée en 2017, S. Lapisardi et E. Zahlen, *La pratique du visual law en cabinet d'avocats : L'innovation juridique et judiciaire*, Ouvrage collectif : Larcier, 2018. – V. également *Le legal design, gadget ou opportunités pour les avocats ?* : JCP G 2019, act. 1321, enquête F. Creux-Thomas).

Une fois sélectionnée, l'information est structurée non pas selon notre logique mais selon celle de l'interlocuteur et des objectifs que nous souhaitons atteindre. Il faut notamment intégrer le fait que « *le suspense est à réserver aux bons polars* » (règle n° 26 du livre, S. Lapisardi et F. Mauléon, 52 règles de *legal design* : Lexclair, 2022). Le faire passer par toutes les étapes de son raisonnement et de ses recherches va vous conduire à le perdre en cours de route. Il faut libérer son lecteur ! Lui donner immédiatement la réponse en plaçant la « *conclusion* » en tête des avis car c'est ce qu'il attend de vous. Là encore, il ne s'agit pas de supprimer les informations juridiques dont votre interlocuteur a besoin mais de lui donner plusieurs grilles de lecture, de lui permettre de trouver facilement l'information qu'il recherche.

Autre pilier du *legal design* : **le langage juridique clair**. Il ne s'agit pas de faire simpliste mais simple. Notre jargon et nos tournures de phrases sont autant d'obstacles pour capter et maintenir l'attention de nos lecteurs. Pourtant il existe des techniques simples pour gagner en intelligibilité et en lisibilité. Par exemple : employer des mots compris par votre lecteur ou les définir de manière simple, rédiger des phrases courtes, éviter les incises tout comme les négations et pire encore les doubles négations. Non seulement votre lecteur vous comprend, mais il vous lit plus rapidement et mémorise plus

facilement les messages clés. Pour atteindre ces objectifs il faut se remettre en question, remettre en question sa manière de rédiger. Car comme le disait Steve Jobs « *la simplicité peut être plus difficile à atteindre que la complexité : il faut travailler dur pour bien penser et faire simple. Mais cela vaut le coup à la fin parce qu'une fois que tu y arrives, tu peux déplacer des montagnes* ».

Autre astuce de rédaction : « *dopez le cerveau de votre auditoire avec des histoires inspirantes* » (règle n° 34, S. Lapisardi et F. Mauléon, 52 règles de legal design : Lexclair, 2022). Les histoires ont le pouvoir de capter l'attention de votre public. Vous ne voyez pas le rapport entre des histoires et le droit ? Pensez à la jurisprudence : une fois décryptée, elle vous permettra d'illustrer votre propos au cours d'une formation par exemple.

Enfin, la **visualisation de l'information** vous fera gagner en engagement et en impact pour là encore, capter et maintenir l'attention. Vous l'aurez compris, il ne s'agit pas de coller des pictos et des couleurs sur un texte non structuré et abscons.

Quelques techniques simples vous permettent de rendre vos écrits plus ergonomiques et impactants. Première règle incontournable : aérer ! 70 % des magistrats interrogés demandent aux avocats d'aérer leurs écritures (enquête réalisée en 2017 : S. Lapisardi et E. Zahlen, *La pratique du visual law en cabinet d'avocats : L'innovation juridique et judiciaire, Ouvrage collectif : Larcier, 2018*). Les murs de mots sont un répulsif extrêmement puissant !

D'autres astuces permettent également d'attirer l'attention du lecteur : travailler la hiérarchie visuelle de l'information, bien choisir ses couleurs et visuels et réaliser des représentations simples : tableaux, schémas, frises chronologiques...

L'économie de l'attention nous contraint à nous soucier en permanence de l'attention de nos interlocuteurs. Elle nous conduit à apprendre de nouvelles compétences pour gagner en efficacité pour notre organisation, celle de nos cabinets et pour communiquer. Mais elle nous offre l'opportunité de nous démarquer tant pour nos recrutements que vis-à-vis de nos clients.■