

Convaincre !



Grâce aux secrets

des grands maîtres

Charles SENARD

Convaincre !



Grâce aux secrets

des grands maîtres

**Préface de
M^e Pierre
CORNUT-GENTILLE**

DUNOD

Du même auteur :
Charles Senard, *Imperator. Diriger en Grèce et à Rome*,
Les Belles Lettres, 2017.

Couverture: *Misteratomic*
Illustrations: Rachid Marai
Mise en page: PCA-CMB

Le pictogramme qui figure ci-contre mérite une explication. Son objet est d'alerter le lecteur sur la menace que représente pour l'avenir de l'écrit, particulièrement dans le domaine de l'édition technique et universitaire, le développement massif du photocopillage.

Le Code de la propriété intellectuelle du 1^{er} juillet 1992 interdit en effet expressément la photocopie à usage collectif sans autorisation des ayants droit. Or, cette pratique s'est généralisée dans les établissements

d'enseignement supérieur, provoquant une baisse brutale des achats de livres et de revues, au point que la possibilité même pour

les auteurs de créer des œuvres nouvelles et de les faire éditer correctement est aujourd'hui menacée. Nous rappelons donc que toute reproduction, partielle ou totale, de la présente publication est interdite sans autorisation de l'auteur, de son éditeur ou du

Centre français d'exploitation du droit de copie (CFC, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris).



© Dunod, 2017

11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff

www.dunod.com

ISBN 978-2-10-075233-1

Le Code de la propriété intellectuelle n'autorisant, aux termes de l'article L. 122-5, 2° et 3° a), d'une part, que les « copies ou reproductions strictement réservées à l'usage privé du copiste et non destinées à une utilisation collective » et, d'autre part, que les analyses et les courtes citations dans un but d'exemple et d'illustration, « toute représentation ou reproduction intégrale ou partielle faite sans le consentement de l'auteur ou de ses ayants droit ou ayants cause est illicite » (art. L. 122-4).

Cette représentation ou reproduction, par quelque procédé que ce soit, constituerait donc une contrefaçon sanctionnée par les articles L. 335-2 et suivants du Code de la propriété intellectuelle.

À mon fils, Paul

SOMMAIRE

| | |
|---|-----------|
| Remerciements | IX |
| Préface | XI |
| Introduction | 1 |
| Auto-diagnostic | 4 |
| 1. Que dire ? Trouver ses idées comme Aristote | 7 |
| Soyez crédible ! | 9 |
| Inspirez confiance | 12 |
| Agissez sur l'état d'esprit de votre auditoire | 20 |
| Soyez à l'écoute : une condition <i>sine qua non</i> | 21 |
| Quelques exemples d'interventions sur l'état d'esprit de l'auditoire | 27 |
| Trouvez de bons arguments | 31 |
| 2. Élaborer un plan comme Quintilien | 43 |
| Réussissez votre entrée en matière | 45 |
| Présentez votre sujet | 56 |
| Organisez votre argumentation | 62 |
| Concluez en beauté | 65 |
| 3. Le dire avec style comme Cicéron | 73 |
| Exprimez-vous correctement et clairement | 75 |
| Marquez votre auditoire ! | 79 |
| Trouvez votre style | 94 |

| | |
|--|-----|
| 4. Être acteur comme Démosthène | 101 |
| Travaillez votre voix | 103 |
| Animez votre corps | 112 |
| Dernières recommandations avant de vous lancer | 120 |
| | |
| Conclusion | 129 |
| Auto-évaluation | 134 |
| Annexes | 137 |
| Bibliographie | 157 |

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier Me Pierre Cornut-Gentille de m'avoir fait l'honneur de préfacier cet ouvrage.

Merci aussi à mes éditrices de Dunod, Valérie Briotet et Julie Robert, pour leur soutien constant et la qualité de leur travail, ainsi que Laurence Baulande qui a soutenu le projet à ses débuts. Merci aussi à Rachid Marai pour ses beaux portraits d'Aristote, de Quintilien, de Cicéron et de Démosthène, inspirés de bustes antiques ou d'enluminures de la Renaissance, ainsi qu'à tous les professionnels de Dunod qui ont apporté leur contribution.

Merci enfin à Louise et à Paul, pour leur aide et leur compréhension (quasi) infinies pendant la rédaction de ce livre !

PRÉFACE

Convaincre. C'est la mission et le devoir de l'avocat. Mais n'est-ce pas vrai de beaucoup d'autres professions et n'est-ce pas une nécessité pour tous ceux qui exercent une activité, à quelque niveau que ce soit, dans une entreprise ?

Le responsable commercial doit convaincre les clients ; le chef d'entreprise doit convaincre ses actionnaires et ses collaborateurs ; tout chef de service ne peut obtenir le meilleur de ses collaborateurs s'il est inapte à les convaincre et tout salarié doit savoir convaincre ses supérieurs aussi bien que ceux qui travaillent en équipe avec lui. Mais le métier d'avocat présente cette singularité, jamais rencontrée dans les autres professions : pour convaincre ceux à qui son discours s'adresse (les juges), il doit affronter des contradicteurs (le procureur ou l'avocat de la partie adverse) dont le métier est précisément de contester sa démonstration. À chaque fois qu'un avocat prend la parole, il sait qu'un autre a le devoir de se lever à son tour pour le contredire. C'est dire que, plus que quiconque, l'avocat mesure la difficulté de l'exercice auquel il est confronté tous les jours. C'est probablement la raison pour laquelle Charles Senard m'a demandé de préfacier cet ouvrage qui, s'appuyant sur les règles énoncées par les maîtres de la rhétorique antique, contient des conseils pratiques utiles à ceux qui, dans leur entreprise, sont confrontés à la nécessité de convaincre.

Mon expérience m'a appris que, contrairement à une idée répandue, en matière d'éloquence ceux qui sont les plus doués, les esprits les plus brillants ne sont pas toujours les plus convaincants. Jean-Denis Bredin, l'un des plus talentueux avocats d'aujourd'hui a écrit : *« Je crois que l'éloquence s'apprend, que l'éloquence procède d'un certain nombre de règles et que l'une des grandes erreurs que commettent volontiers les orateurs,*

les avocats comme les hommes politiques, c'est de croire que l'éloquence est un don. L'éloquence est non seulement un travail mais elle est aussi une méthode qui s'adapte le mieux qu'il se peut à ce qu'elle veut dire. » Il observe aussi : *«La pire éloquence est celle qui n'attache plus d'importance qu'aux mots, et qui méprise les choses.»* L'éloquence, c'est bien autre chose que le simple maniement des mots.

La forme de l'éloquence, le style des orateurs ne cessent d'évoluer. Il n'y a rien de commun entre le style oratoire des hommes politiques de la Troisième République et celui de nos contemporains dont la forme du discours est adaptée à la télévision plus qu'aux tribunes des assemblées. Au XIX^e siècle, il était fréquent que les avocats plaident deux ou trois heures, ou plus encore, sans indisposer les juges. C'est inconcevable aujourd'hui et l'avocat efficace se doit d'être concis, ce qui modifie bien évidemment le style et la forme de la plaidoirie. Pourtant, si l'on veut convaincre, il est impossible de s'affranchir des règles fixées par les grands maîtres de la rhétorique antique que sont Aristote, Quintilien, Cicéron et Démosthène. *«Je suis frappé, écrit encore Jean-Denis Bredin, de voir à quel point les règles classiques de l'éloquence sont présentes même chez les orateurs qui ne les ont pas apprises, chez qui elles s'imposent comme naturellement.»*

Enfin, je veux ajouter aux excellents conseils de Charles Senard trois règles de conduite auxquelles tout orateur doit se cramponner sous peine d'échouer dans sa tentative de convaincre :

1. Ne jamais cesser de se mettre à la place de l'auditeur. Un ancien magistrat disait : *«Être éloquent, c'est parler comme parleraient ceux qui vous écoutent s'ils parlaient bien.»*
2. Ne jamais renoncer à être soi-même. Telle métaphore, telle figure rhétorique, tel trait d'humour vous auront séduit chez un autre orateur. Avant de les reprendre à votre compte, posez-vous toujours la question de savoir si elles sont adaptées à votre personnalité. Si ce n'est pas le cas, renoncez-y car c'est votre sincérité qui sera mise en doute par vos auditeurs.

3. Ne pas se faire plaisir. L'efficacité commande d'éviter les formules drôles, ou méchantes, les démonstrations d'érudition, dès lors qu'elles ne sont pas directement utiles à la démonstration. C'est une règle que j'ai découvert le jour où, jeune avocat, je me trouvais assis à côté de Robert Badinter qui commentait pour moi le réquisitoire d'un procureur auquel il devait répliquer le lendemain. J'étais ébloui par le brio des brèves répliques, formules assassines, qui lui venaient à l'esprit et qu'il notait au fur et à mesure du déroulement du réquisitoire. J'étais persuadé de les retrouver toutes dans sa plaidoirie. Or, sur la vingtaine de formules qu'il avait improvisées devant moi, il n'en a citée que deux. J'ai compris qu'il avait renoncé à se faire plaisir au bénéfice de l'efficacité qui commandait, pour convaincre, de ne retenir que ce qui était directement utile à la cause qu'il défendait.

Mais je m'arrête, car ces règles que j'énonce comme si je les avais moi-même inventées, je réalise que vous les retrouverez dans les pages qui suivent. Elles ont déjà été définies d'une autre manière par le philosophe et les orateurs dont les réflexions sur l'art de persuader inspirent ce livre. Un dernier mot enfin : soyez sincère. Vous ne convaincrez que si vous avez d'abord réussi à vous convaincre vous-même du bien-fondé de la thèse que vous défendez.

Pierre Cornut-Gentile

Avocat au Barreau de Paris

INTRODUCTION

Dans la vie de tous les jours, mais aussi (et même surtout!) au bureau, chacun est sans cesse amené à convaincre ses interlocuteurs du bien-fondé de sa position – qu’il s’agisse de soutenir un projet devant ses supérieurs hiérarchiques ou de le présenter à son équipe, de passer un entretien de recrutement, de communiquer efficacement sur des produits ou des services, de les vendre à des clients, de négocier un contrat... On le fait par écrit ou par oral, de façon formelle ou informelle, en s’appuyant sur une présentation (PowerPoint...) ou pas. Or, la persuasion est une énigme : **comment arrive-t-on à amener quelqu’un, sans contrainte apparente, à penser quelque chose qu’il ne pensait pas auparavant ?**

Dans l’Antiquité, de nombreux penseurs grecs et romains ont réfléchi à cette question. Ils ont mis au point une méthode, un ensemble de savoirs et de savoir-faire, qu’ils ont appelé la « rhétorique » (du grec : « art de la parole »). Parmi eux, citons les Grecs Isocrate (iv^e siècle av. J.-C.), Aristote (iv^e siècle av. J.-C.), Démosthène (iv^e siècle av. J.-C.), Hermogène (Ile siècle ap. J.-C.) ou encore les Romains Cicéron (Ier siècle av. J.-C.) et Quintilien (Ier siècle ap. J.-C.). Hommes politiques ou avocats, ils étaient bien souvent aussi des virtuoses de la persuasion.

*En lui, on a pu voir jusqu’où peut aller la puissance de la parole.
Ce qu’il vous arrache, vous croyez le lui accorder. Il entraîne le juge,
et celui-ci a plutôt l’air de le suivre que de céder à une force irrésistible.
Il dit tout avec tant d’autorité qu’on rougirait d’avoir un autre avis que le sien.
Et toutes ces choses dont une seule coûterait à tout autre des soins infinis,
coulent chez lui sans effort. Son nom est devenu synonyme de l’éloquence.*

QUINTILIEN PARLANT DE CICÉRON

À lire ces auteurs, il est frappant de constater qu'ils ont beau avoir écrit en grec ou en latin (langues qui ne sont plus guère à la mode...), on y trouve de nombreux conseils tout à fait d'actualité. Les « situations types » auxquelles ils se réfèrent sont celles qu'ils connaissaient : l'avocat plaidant sa cause, l'homme politique intervenant lors d'un débat de politique générale à l'Assemblée, ou faisant l'éloge d'un concitoyen pour services rendus à la cité grecque ou à la République romaine. Or on se trouve régulièrement dans des situations similaires dans les organisations d'aujourd'hui. Quel professionnel n'a jamais essayé de convaincre son patron de prendre une décision, de défendre son point de vue dans une réunion, ou encore, s'il est manager, n'a pas prononcé quelques mots de remerciement à l'occasion du départ d'un de ses collaborateurs ?

Le premier enseignement qu'apportent les grands théoriciens de la rhétorique est simple : **il faut bien se préparer** avant une intervention destinée à convaincre. Convaincre, cela s'apprend, et ce que l'on

apprend avant tout, c'est l'art de préparer son intervention. Bien se préparer, c'est le faire selon un certain « protocole », enrichi et précisé au cours des siècles jusqu'aux moindres détails, et dont chaque étape peut être associée à un grand nom de la rhétorique antique :

À savoir

- Convaincre, cela s'apprend.
- Ce qu'on apprend avant tout, c'est à bien préparer son intervention.
 - Il faut d'abord trouver « quoi dire », c'est-à-dire comprendre à qui on s'adresse et identifier les idées qui feront mouche (ce qu'on appelait « l'invention ») – Aristote a dans sa *Rhétorique* des analyses très éclairantes à ce sujet.
 - Il faut insérer ces idées dans un plan cohérent (« la disposition ») – Quintilien a structuré la majeure partie de son *Institution Oratoire* autour de cette question.
 - On doit ensuite mettre des mots sur ces idées (« l'élocution ») – l'éloquence de Cicéron est restée célèbre.
 - Il faut enfin se préoccuper du ton que l'on va employer, de nos gestes, etc. (« l'action ») : pour Démosthène, voilà ce qui importait le plus.

C'est le plan de cet ouvrage.

Je vous propose dans ce livre de découvrir les conseils de ces grands théoriciens et praticiens antiques de la rhétorique et de voir, très concrètement, comment les appliquer à votre quotidien.

Les recommandations d'Aristote, de Démosthène, de Cicéron et de Quintilien sont illustrées par des exemples provenant de grands orateurs contemporains, comme Steve Jobs, le CEO charismatique d'Apple ou encore Emmanuel Faber, CEO de Danone, qui a marqué les esprits en 2016 en intervenant lors de la cérémonie de remise des diplômes d'une Business School française. Mais vous retrouverez aussi au fil du texte de nombreux exemples d'orateurs qui ne viennent pas du monde de l'entreprise, mais dont les discours ont marqué les esprits au cours des dernières décennies : Charles de Gaulle, Martin Luther King, Nelson Mandela, Robert Badinter ou encore Barack Obama. En effet, comme le dit Quintilien, quitte à choisir, autant viser haut !

En aspirant au sommet, on s'élèvera plus haut que ceux qui, désespérant d'avance du succès, s'arrêteront dès le premier pas.

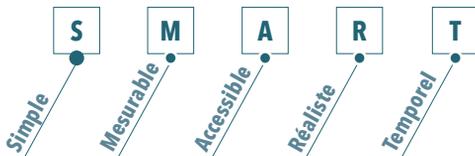
QUINTILIEN

En pratique

Avant de commencer ce livre, prenez le temps de voir ou revoir (sur YouTube par exemple) les vidéos des discours suivants, auxquels il sera souvent fait référence :

- Le discours de Steve Jobs aux diplômés d'une grande université californienne en 2005 (retranscrit également en annexe).
- La *keynote* de Steve Jobs pour annoncer la mise sur le marché de l'iPhone en 2007.
- Le discours d'Emmanuel Faber aux diplômés d'une Business School française en 2016 (retranscrit également en annexe).

4. Quels sont les objectifs que vous poursuivez en entreprenant ce parcours (citez-en au moins trois)? Ces objectifs doivent être SMART.



.....

.....

.....

.....

5. Sur une échelle de 1 à 10, quelle est votre motivation pour aller jusqu'au bout de ce parcours?

| | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 |
| <input type="checkbox"/> |



Brief du coach

Vous êtes bien conscient de l'importance de savoir convaincre dans votre travail. Vous avez fait, grâce à cet autodiagnostic, un état des lieux et défini l'objectif que vous voulez atteindre. Vous allez désormais pouvoir vous appuyer sur les conseils des plus grands maîtres. C'est à vous !



Aristote (384-322 av. J.-C.), grand penseur et philosophe grec, a été le premier, dans sa *Rhétorique*, à réfléchir de façon vraiment approfondie sur le « fond » de ce qu'il faut dire pour convaincre, et pas seulement sur la forme. Ses analyses ont eu une très grande influence jusqu'à nos jours.

1

Que dire? Trouver ses idées comme Aristote

1

Que dire? Trouver ses idées comme Aristote

2

Élaborer un plan comme Quintilien

3

Le dire avec style comme Cicéron

4

Être acteur comme Démosthène

- Soyez crédible!
- Agissez sur l'état d'esprit de vos auditeurs.
- Trouvez de bons arguments.

OBJECTIF Quand vous prenez la parole, votre intervention ne se résume pas à vos arguments. Il vous faut aussi faire en sorte que ce que vous dites renvoie une certaine image de vous et agisse sur l'état d'esprit de vos auditeurs de façon à les convaincre.

CONSEIL DU COACH Jouez le jeu des exercices proposés dans ce chapitre. Consacrez-y au moins trois heures de votre temps.

QUIZ

| | Oui | Non |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Vous a-t-on déjà dit, après une intervention en public, que vous aviez l'air de faire autorité sur le sujet ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Vous êtes-vous déjà demandé explicitement, avant de prendre la parole, quelle image vous vouliez donner de vous-même ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Vous êtes-vous déjà explicitement demandé quel était l'état d'esprit dans lequel se trouvait votre auditoire avant de prendre la parole ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Vous êtes-vous déjà retrouvé à choisir, parmi plusieurs arguments possibles, celui qui était le plus convaincant pour votre auditoire ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Sauriez-vous distinguer plusieurs sortes d'arguments ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Brief du coach

Ce chapitre cherche à stimuler, de façon structurée, votre créativité. Qu'il s'agisse de vous ou de votre image, de votre impact sur l'état d'esprit de vos auditeurs ou encore des arguments que vous allez défendre, les conseils d'Aristote vont vous aider à vous montrer inventif !

Soyez crédible !

Pour Aristote, l'élément le plus déterminant pour convaincre, quand vous prenez la parole, est **l'image que vous donnez de vous-même pendant votre intervention**.

Pourquoi ? Parce que c'est surtout en fonction de l'image qu'ils ont de vous que vos auditeurs vont vous faire confiance (ou pas).

C'est le caractère moral de l'orateur qui amène la persuasion, quand le discours est tourné de telle façon que l'orateur inspire confiance. [...] C'est au caractère moral que le discours emprunte je dirais presque sa plus grande force de persuasion.

ARISTOTE

Aristote remarque que plus le sujet est embrouillé et peu clair, plus les auditeurs vont avoir envie (et besoin) de vous faire confiance. Au fond, ce qui est en jeu ici, c'est votre **autorité** : êtes-vous crédible ? donnez-vous l'impression de savoir de quoi vous parlez ? Plus ce sera le cas, plus vos auditeurs vous feront confiance.

Vous savez bien, d'expérience, que si vous écoutez un collègue, un dirigeant ou un homme politique dont vous avez une mauvaise image, il aura beau parler, il aura beau avoir des arguments pertinents, rien n'y fera : il ne vous convaincra pas.

Attention à bien distinguer deux choses : il y a **l'image qu'ont de vous vos auditeurs a priori**, avant même que vous commenciez à parler ; et il y a l'image que vous leur donnez de vous-même **pendant votre intervention**.

► Votre image avant l'intervention

Dans le premier cas, et c'est la situation la plus fréquente dans une organisation, vos auditeurs (vos collaborateurs, vos collègues, vos supérieurs hiérarchiques, vos clients, etc.), ont déjà une image de qui vous êtes. Elle dépend des relations de travail que vous avez eues avec eux dans le

passé, de votre réputation, de ce qu'ils savent de votre parcours professionnel, voire de vos études, etc. Ce préjugé va avoir une influence importante sur votre capacité à les convaincre.

C'est un élément sur lequel vous pouvez (et devez) travailler. Pour cela, il n'y a au fond qu'une méthode qui marche vraiment : faire l'effort de vous développer sur les compétences clés de votre rôle dans votre organisation, qu'il s'agisse de compétences techniques ou de compétences comportementales.



Exercice

- 1. Demandez à faire un 360°.** C'est la méthode la plus rigoureuse pour savoir quelle est votre image. Le principe est le suivant : via un questionnaire en ligne, les interlocuteurs avec qui vous travaillez régulièrement (collègues, managers, collaborateurs, clients) vous donnent leur feedback sur les compétences les plus importantes dans votre poste. Un coach vous débriefe ensuite sur le résultat. Lisez en particulier les commentaires qu'ils ajoutent : qu'en concluez-vous sur votre image ? À vous de développer ensuite, si possible en vous faisant accompagner, telle ou telle compétence.
- 2. Demandez du feedback *via* des entretiens informels.** Interrogez des personnes de confiance (appartenant si possible à différents départements au sein de votre organisation) sur l'image qu'ils ont de vous et de votre travail.
 - a. Pour eux, quels sont vos points forts ?
 - b. Pour eux, quels sont vos points de développements ?
 - c. Ont-ils d'autres commentaires à vous faire ?

► Votre image pendant l'intervention

Ce qui compte surtout ici pour nous, et ce sur quoi Aristote se concentre, c'est **l'image que vous allez donner de vous-même pendant votre intervention**. Nous allons nous concentrer pour l'instant sur vos idées, sur le **fond** de ce que vous allez dire – et pas, pour l'instant, sur l'ordre dans lequel vous allez les dire (cf. le chapitre 2 sur la « disposition »), ni sur les mots précis que vous allez choisir (cf. le chapitre 3 sur l'« éloquence »), ni sur votre gestuelle (cf. le chapitre 4 sur l'« action »), qui eux aussi en disent beaucoup sur vous.



Exercice

1. Identifiez les situations où vous êtes amené(e) à convaincre un auditoire : présentation devant des collègues ou le board de votre organisation, réunion hebdomadaire d'équipe, réunion mensuelle du département, rencontre commerciale avec un prospect ou un client existant, etc. Retenez trois occurrences récentes qui vous semblent particulièrement pertinentes – les trois premières qui vous viennent à l'esprit.
2. Pour chacune de ces trois situations, posez-vous les questions suivantes :
 - a. Avez-vous su convaincre ?
 - b. Quelle image, à votre avis, avez-vous donné de vous-même ?
 - c. Que devriez-vous faire davantage ?
 - d. Que devriez-vous continuer à faire ?
 - e. Que devriez-vous faire moins ?

3. Pour chacune de ces trois situations, posez les mêmes questions à une ou deux personnes de confiance :
 - a. Avez-vous su convaincre ?
 - b. Quelle image, à leur avis, avez-vous donné de vous-même ?
 - c. Que devriez-vous faire davantage ?
 - d. Que devriez-vous continuer à faire ?
 - e. Que devriez-vous faire moins ?
4. Qu'en concluez-vous ?

Comment faire pour renvoyer l'image de quelqu'un de crédible ? Aristote a des recommandations très claires à ce sujet. Il y a pour lui trois dimensions importantes pour inspirer confiance à ses auditeurs (et donc les convaincre) :

- **le bon sens** ;
- **la vertu** : c'est-à-dire avant tout la justice et le courage ;
- **la bienveillance**.

Inspirez confiance

► Rassurez par votre bon sens

La première impression que vous devez donner de vous-même pour inspirer confiance à vos auditeurs (qu'il s'agisse de collaborateurs, de collègues, de votre hiérarchie, etc.) est que **vous avez du bon sens et les idées claires**.

C'est le cas, bien entendu (vous ne seriez pas en train de lire cet ouvrage sinon), mais l'important est que vos auditeurs en soient bien conscients.

Pour cela, il y a deux façons de procéder :

- La première consiste, tout simplement, à le dire : dites que vous avez du bon sens, que ce que vous dites est intéressant, en mentionnant les raisons pour lesquelles vous êtes en droit de le dire.
- La deuxième et la plus efficace est de le prouver : pendant votre discours, montrez que vous raisonnez bien.

Rien de moins crédible qu'un intervenant qui s'empêtre dans des argumentations confuses, qui prend un mot pour un autre, qui se répète trop, dont on ne voit pas où il veut en venir, etc.

Mais si vous indiquez clairement ce que vous voulez prouver, si votre argumentation est structurée et convaincante, la preuve est faite : vous raisonnez bien.

En pratique

- N'avancez pas d'idée sans l'étayer par une argumentation (cf. plus loin, sur les différents types d'arguments).
- Annoncez votre plan.
- Distinguez bien vos arguments.



C'est à vous !

- **Que pourriez-vous dire dans votre prochaine intervention pour que vos auditeurs aient le sentiment que vous avez du bon sens ?**

.....

.....

.....

.....

.....

.....

► Montrez que vous êtes juste

Vous avez tout intérêt à souligner à quel point vous êtes quelqu'un de « juste ». C'est-à-dire ?

Être juste, c'est agir dans le respect des valeurs de votre organisation

Conseil

Posez-vous les questions suivantes :

- Que pouvez-vous dire ou ne pas dire ?
- Quelles valeurs vos auditeurs ont-ils particulièrement à cœur ?
- Quelles sont celles qui sont particulièrement importantes pour vous ?

Ces valeurs peuvent avoir été définies explicitement (*via* une charte des valeurs, par exemple), ou bien – c'est le cas le plus fréquent – rester implicites. Assurez-vous d'être le plus clair(e) possible à leur sujet !

Si vous n'êtes pas certain des valeurs auxquelles adhère votre auditoire, parlez-en auparavant avec votre hiérarchie ou avec des collègues.

Être juste, c'est être honnête, c'est être authentique

Vous pouvez annoncer à vos auditeurs que vous allez dire les choses telles qu'elles sont (ou du moins telles que vous pensez qu'elles sont).

Exemple

Dans un discours de 2008, juste après son élection, Barack Obama promet explicitement qu'il sera un dirigeant honnête : « Je serai toujours honnête avec vous sur les défis auxquels nous faisons face. » Il le prouve ensuite en énumérant tous les défis auxquels sont alors confrontés les États-Unis : crise de 2008, guerres en cours en Irak et en Afghanistan, etc.

Être juste, c'est être un sage

Attention, nous parlons là d'une qualité acquise à force d'effort et de réflexion, tout au long d'une vie. Certains chefs d'entreprise n'hésitent

pas à adopter cette posture. Leur intervention témoigne d'une véritable hauteur de vue, et vise à délivrer un message. Instruits par les leçons de la vie, ils ont, estiment-ils, toute légitimité pour donner à leurs auditeurs ce qu'on pourrait appeler des « enseignements ».

Exemple

Steve Jobs, dans son allocution de 2005, tire les leçons de certaines de ses grandes expériences, qui l'ont amené à avoir plus de lucidité sur ce qui compte vraiment. Il revient ainsi sur l'annonce de son cancer, un an plus tôt, qui l'amène à conseiller à ses auditeurs de se concentrer sur l'essentiel et de suivre les choix qui leur importent vraiment. Ces derniers, jeunes diplômés à l'aube de leur carrière, sont évidemment tout disposés à recevoir ces leçons de sagesse de la part de celui qui est déjà considéré comme l'un des plus grands entrepreneurs de son temps.

Cette posture est surtout légitime quand vous avez une expérience professionnelle particulièrement riche, que vous êtes depuis longtemps dans votre organisation, et quand vous vous adressez à des jeunes recrues ou des jeunes diplômés, qu'il faut préparer à leur arrivée dans la « vraie vie » d'une organisation.

Exemple

Emmanuel Faber, PDG de Danone, adopte une posture proche de celle de Steve Jobs dans son discours de 2016. Le contexte est voisin : il s'adresse lui aussi à des jeunes diplômés, et là aussi, il s'appuie sur son expérience personnelle pour en tirer des leçons de vie. Avoir eu un frère schizophrène, explique-t-il, l'a amené à s'ouvrir et à devenir, sans qu'il l'affirme explicitement, un sage, qui a découvert que l'on peut « vivre avec très peu de choses » et être heureux. Il dénonce les illusions de la gloire, de l'argent et du pouvoir. Un message détonant pour ses auditeurs !



C'est à vous !

- **Que pourriez-vous dire dans votre prochaine intervention pour que vos auditeurs aient le sentiment que vous êtes juste ?**

.....

.....

.....

.....

► Impressionnez par votre courage

Le courage, quand on prend la parole en public, **c'est d'abord de prendre la parole** – parler en public, et particulièrement devant un public nombreux, est toujours intimidant. Dès le moment où vous ouvrez la bouche, sachez que vos auditeurs ont un *a priori* positif sur votre courage.

Comment montrer que vous êtes courageux ? Là encore, deux possibilités s'offrent à vous :

- La première est de dire tout simplement que vous êtes quelqu'un de courageux, et d'expliquer pourquoi, par exemple en racontant une anecdote à ce sujet.



Exemple

Le discours de 2005 de Steve Jobs consiste précisément en une série d'anecdotes qui illustrent notamment son courage et sa résilience tout au long de son parcours : le courage de laisser tomber ses études, qu'il estimait trop coûteuses, pour suivre son intuition, ou encore le courage de se reprendre en main après avoir été évincé d'Apple pour lancer deux nouvelles entreprises.