



## **Prendre la parole en public**

Ce livret, spécialement conçu et réalisé pour l'Université EIFFAGE, est remis à chaque participant à l'issue de la session.



Retrouvez l'offre de l'Université  
sur le book Eiffage :  
[https://groupeeiffage.sharepoint.com/  
sites/PortailFormationUniversitEiffage](https://groupeeiffage.sharepoint.com/sites/PortailFormationUniversitEiffage)



**MASTER SPE – Les essentiels**

© Copyright PBRH 20150101 – v5  
Toute reproduction, même partielle, de ce document  
est soumise à l'autorisation préalable de son auteur Pierre Bultel.



## Sommaire



Vous retrouverez dans ce livret l'essentiel de ce que j'avais prévu de voir au cours de ces 2 jours, peut-être un peu moins, peut-être un peu plus... Pour vous faciliter l'exploitation de ce document, il a été rédigé, chaque fois que possible dans la logique "un thème, une page"...

<input type="checkbox"/> Avant - propos...	3
<input type="checkbox"/> A propos de la préparation...	4
<input type="checkbox"/> Se préparer efficacement...	5
<input type="checkbox"/> Intervenir à l'improviste...	6
<input type="checkbox"/> A propos du stress...	7
<input type="checkbox"/> Faire face à l'auditoire...	8
<input type="checkbox"/> Réussir son "entrée en scène"...	9
<input type="checkbox"/> Ca y'est, c'est parti !	10
<input type="checkbox"/> Ce que je suis...	11
<input type="checkbox"/> La structure du message...	12
<input type="checkbox"/> Préférons les formulations positives aux formulations négatives !	13
<input type="checkbox"/> Traquons les amoindrisseurs...	14
<input type="checkbox"/> Le piège des référentiels...	15
<input type="checkbox"/> Maîtrisons notre questionnement...	16
<input type="checkbox"/> Informer ou convaincre ?	17
<input type="checkbox"/> Le processus d'argumentation...	18
<input type="checkbox"/> Les différentes formes d'argumentation	20
<input type="checkbox"/> Répondre aux questions...	21
<input type="checkbox"/> Traiter une objection...	23
<input type="checkbox"/> Savoir conclure...	24
<input type="checkbox"/> Communiquer ou manipuler ?	25
<input type="checkbox"/> Dès demain, je m'engage...	26

## Avant - propos...

Les rayons des librairies spécialisées regorgent d'ouvrages de qualité sur la prise de parole en public, la communication verbale et non verbale, les techniques de persuasion, le charisme, etc. Je vous y renvoie donc volontiers en vous signalant mon "faible" pour les collections DUNOD et ESF Editeur qui présentent souvent une dimension très pratique.



En matière de prise de parole en public, rien ne remplacera l'expérimentation, l'exercice, la confrontation des expériences pour faire le choix des meilleures pratiques. C'est bien dans cet esprit que j'ai préparé cette formation.

L'objectif de ce livret est donc double. Le premier est de vous permettre de retrouver la trace, sous une forme souhaitée la plus opérationnelle possible, des conseils pratiques que nous aurons balayés et expérimentés ensemble de la préparation à la prise effective de parole.

Le second est de vous permettre, à l'issue de ce séminaire, de faire le point sur ce que sont vos atouts et marges de progression. Le fait de passer par une phase d'écrit vous permettra de vous appuyer encore plus efficacement sur vos forces afin de bâtir votre plan personnel de progression.

J'insiste sur la dimension personnelle et ce, pour deux raisons : la première est que chacun d'entre vous, en raison de son histoire propre et de son expérience se situe à un niveau spécifique. La seconde est que l'un des premiers "secrets", en matière de prise de parole, est la capacité à être soi-même. C'est le fait de laisser exprimer profondément ce que nous sommes, tel que nous sommes, qui donnera toute sa force à notre discours.

La formation consiste notamment à générer des déclics. Il peut s'agir d'une citation, d'une expérience, d'une image, d'un regard, d'une rencontre... Je vous livre ici l'un de mes premiers déclics, grâce à Victor Hugo :

**N'imitiez rien ni personne:  
un lion qui imite un lion devient un singe !**



## A propos de la préparation...

Comme en tout, la préparation représente toujours 90 % du succès. Gardons en tête la formule suivante :

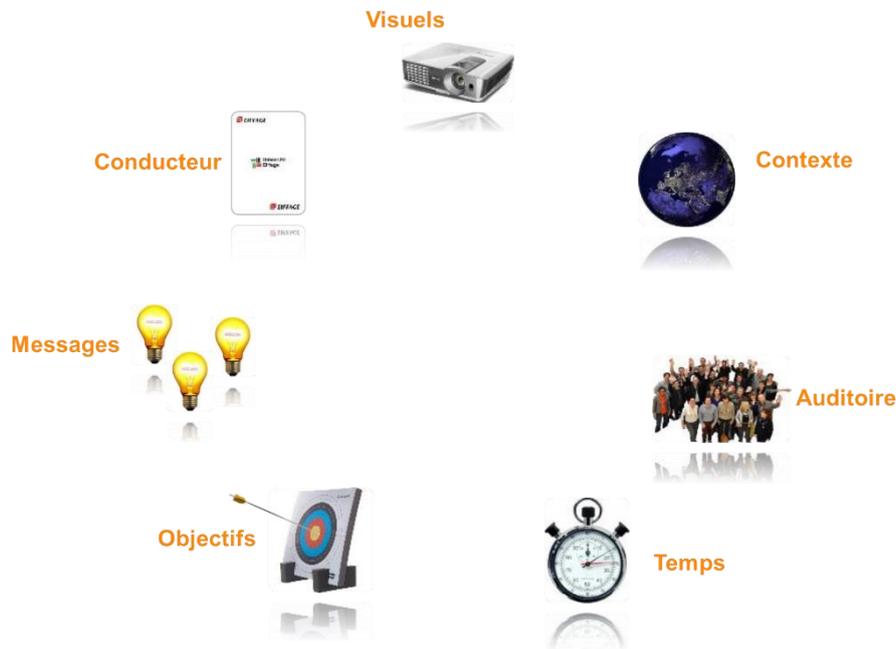


En effet, pourquoi rajouter au stress de l'intervention le stress de l'improvisation ? Par ailleurs, le fait de nous préparer sera automatiquement perçu par notre auditoire qui en déduira de fait notre niveau d'implication, notre professionnalisme... bref, notre crédibilité.

Ayons également en tête que la préparation doit nous permettre de nous "lâcher", de nous mettre à l'écoute très active de notre auditoire pour pouvoir interagir avec lui, laisser venir en direct les mots que notre intuition nous dictera plutôt que de vouloir à tout prix placer, de manière rigide, les mots d'un discours préparé à l'avance.

Nous distinguerons 2 types d'intervention : celles que nous faisons à l'improviste et celles qui répondent à un contexte précis. Commençons par ces dernières...

## Se préparer efficacement...



Posons-nous pour cela la question :

Du **contexte** : quelle est l'origine de l'intervention ? Qui sont les différents intervenants : avant moi, après moi ? Ceci nous permettra d'éviter les redites, de se préparer à rebondir sur des propos, à annoncer ce qui va suivre, etc.

De l'**auditoire** : ce qui nous permettra de régler notre niveau de langage pour être sûr d'être compris ; de capter le cas échéant les mots "maison" (le fameux "sujet" du groupe 😊). Posons-nous la question de ses éventuels a priori pour, le cas échéant, jouer le contre-pied.

Du **temps disponible** : plus notre temps d'intervention est court, plus notre préparation et les supports que nous utiliserons doivent nous permettre de nous adapter. Plus que jamais, le mot clef est préférable aux phrases, la simple photo et/ou schéma est à privilégier par rapport à la même photo/schéma commenté.

L'**objectif** : nous associerons à chaque communication un objectif. C'est la réponse à la question : à quoi verrons-nous que notre message est passé ? L'objectif sera notre conclusion.

Les **messages clefs** : il s'agit des messages qui nous permettent d'atteindre l'objectif.

Le **conducteur** : c'est le support sur lequel nous indiquerons le temps à consacrer sur les différentes parties de notre intervention (ou la répartition des temps de parole), les mots clefs qui nous serviront de fil conducteur, voire les indications que nous souhaitons avoir sous la main.

Les **visuels** : si nous utilisons un support type PowerPoint, veillons à organiser la complémentarité entre ce que nous projetons et ce que nous disons. Si tel n'est pas le cas, à quoi sert le fait de se réunir ? Autant s'envoyer les documents par mail 😊

## Intervenir à l'improviste...

Le principe consiste ici à se préparer à intervenir à tout moment de sorte à faire de chaque occasion une opportunité... plutôt qu'une source de stress. Le **secret** consiste à identifier à se préparer à l'aide d'un tableau du type suivant :



Nous mettrons dans cette colonne **les différents auditoires** auprès desquels nous sommes susceptibles d'intervenir : les membres de la DG, les collègues du bureau, les DRH, les responsables prévention, les collègues syndiqués, ceux qui ne le sont pas, etc.



Nous indiquerons sur cette ligne **les différents contextes** dans lesquels nous sommes susceptibles de devoir intervenir à l'improviste : une visite de site, une réunion informelle à l'occasion d'une convention, un tour de table à l'occasion d'une réunion...

Ceci fait, il "suffit" de croiser chaque couple "interlocuteur / contexte" et de répondre à la question suivante : si je ne dispose que de 3 minutes, quelles seraient les 2 ou 3 idées clefs que je souhaite faire passer ?

Ce travail fait, nous serons beaucoup plus sereins... donc plus à l'écoute... donc prêts à saisir toute nouvelle opportunité de manière efficace : un fond maîtrisé agrémenté des conditions du direct (une référence au contexte du jour, à un interlocuteur précédent...)!

## A propos du stress...



La prise de parole en public, quelle que soit l'importance de l'auditoire, génère chez la plupart d'entre nous du stress, de l'appréhension, avec ses manifestations physiques bien connues : gorge sèche, sudation renforcée, respiration difficile, rougissement, maux de ventre...

Le premier message à ce propos est le suivant :



**Le stress est naturel !**

**Sachons l'apprécier pour l'utiliser !**

Je vous livrerai pour ma part la confiance suivante : après 2900 journées de formation et plus de 10 000 stagiaires – à fin 2020 - , j'éprouve toujours autant de stress lorsque je démarre un nouveau groupe. Je dirai même que j'espère que j'aurai la sagesse d'arrêter ce métier le jour où cela ne sera plus le cas...

N'ajoutons pas au stress un sentiment de culpabilité et n'en faisons pas a priori un constat de carence, de manque de compétences.

Je rajoute à ce que nous nous sommes dit hier une définition possible du stress : *sentiment que nous ne disposons pas – ou plus – des ressources nécessaires pour affronter la situation proposée.*

J'ai conçu cette définition car elle nous donne de nombreux leviers d'action :

- Sentiment : n'est-ce pas une peur irrationnelle ? Que faire pour objectiver la chose ?
- Pas ou plus : si nous avons déjà mobilisé cette ressource, c'est que nous en sommes capables...
- Ressources nécessaires : quelles sont-elles ? Comment les acquérir / développer ?
- La situation proposée : quelles en sont les caractéristiques objectives ?

## Faire face à l'auditoire...



L'**ancrage** : le principe consiste à créer une routine (penser à une musique dynamisante, faire un geste, se caler dans le dossier de sa chaise, prononcer une phrase...regarder un stylo 😊) que nous associerons aux émotions que nous vivons quand nous pensons que rien ne peut nous échapper. Pour initier la chose, au-delà ce que nous avons fait hier, pensons à ce que serait notre prise de parole de référence et utilisons chaque fois que possible l'ancrage pour en renforcer l'efficacité.

La **respiration ventrale** : le principe consiste à inspirer par le nez en poussant sur le diaphragme puis expirer par la bouche. Les bénéfices en sont : un ralentissement du rythme cardiaque (ça tombe bien, le stress l'augmente !), une plus grande capacité respiratoire, d'où une voix mieux posée... sans parler du sentiment de reprendre un peu de gouvernail.

La **gestuelle** : qui vient renforcer, illustrer nos propos, particulièrement lorsque nous parlons sans support visuel. C'est nous qui devenons le support visuel !

La **voix** : articulons, mettons du relief sur les mots importants. Osons le silence, court pour une virgule, plus long pour un point.

Le **regard** : regardons chacun des participants, dans les yeux, régulièrement, dans un ordre aléatoire, pour que chacun se sente impliqué. Dans une salle, regardons la personne la plus éloignée, nous réglerons ainsi automatiquement notre volume sonore !

La **tenue / les déplacements** : choisissons une tenue dans laquelle nous nous sentons à l'aise (elle peut même devenir une partie de notre ancrage) et osons les déplacements !

Le **sourire** : qui déclenchera des sourires en retour... et nous fera produire des endorphines, l'hormone de la sérénité 😊 😊 😊 !

## Réussir son "entrée en scène"...



**Les enjeux** : sans vouloir rajouter une pression excessive, ils se résument à la formule suivante :

**Nous n'avons qu'une seule chance de faire une bonne première impression !**

Pour compléter votre propre caisse à outil, voici quelques trucs et pièges à éviter :



### Ce qu'il convient de faire...

- 💡 Faire en sorte d'arriver suffisamment à l'avance pour éviter de rajouter le stress au stress.
- 💡 Opter pour une tenue dans laquelle nous nous sentons à l'aise, naturels.
- 💡 Préparer sa phrase d'introduction. Ce sont les cinq premières secondes les plus difficiles, une fois lancé(e)...
- 💡 Se mettre en position, debout de préférence, de façon tonique mais en prenant son temps.
- 💡 Se mettre en liaison ferme avec le sol, les pieds bien à plat, légèrement écartés.
- 💡 Sourire et regarder son auditoire en cherchant à saluer chacun individuellement.
- 💡 Se laisser porter et transmettre ses propres émotions.
- 💡 ...



### Quelques pièges à éviter...

- 💡 "Oublier" la préparation matérielle de dernière minute : installation et réglage du vidéo projecteur, lancement du portable, etc.
- 💡 Se "plomber" tout seul : je ne sais pas si cela va répondre à la question, je vous remercie par avance de votre indulgence...
- 💡 Commencer sur une grande hypocrisie : je suis très heureux de vous retrouver...
- 💡 Commencer sa première phrase sans avoir pris une grande inspiration ventrale.
- 💡 S'asseoir et se "coincer" derrière l'écran de son ordinateur ou le pupitre de la tribune.
- 💡 ...

## Ca y'est, c'est parti !

Dans le même esprit que pour réussir son entrée en scène, voici quelques trucs et astuces complémentaires :



### Ce qu'il convient de faire...

- 💡 Parler lentement, en articulant, surtout si nous disposons d'un micro.
- 💡 Regarder son auditoire, droit dans les yeux, avec un mouvement circulaire.
- 💡 Se tenir debout et penser à se déplacer dans la salle (venir s'asseoir au milieu du groupe) ou sur la scène pour inciter l'auditoire à nous suivre du regard.
- 💡 Prendre le temps de longues inspirations, ventrales, qui nous permettront de mieux maîtriser notre débit.
- 💡 Laisser la place, chaque fois que possible, à l'improvisation pour faire le lien avec ce qu'aurait pu dire un orateur précédent.
- 💡 Avec un micro, maintenir le bras qui le porte le long du buste, pour conserver une bonne position.
- 💡 Sourire...
- 💡 Marquer la ponctuation par des silences, plus ou moins longs, sans baisser la voix comme nous avons appris à le faire en lisant.
- 💡 Chercher à mettre du relief dans la voix en variant nos intonations.
- 💡 ...



### Quelques pièges à éviter...

- ⚡ Ne pas oser boire dès que nous sentons la gorge un peu sèche.
- ⚡ Se limiter à lire le texte apparaissant sur les transparents.
- ⚡ Tourner le dos à l'auditoire pour regarder l'image projetée : nous l'avons devant nous !
- ⚡ Accélérer le débit pour chercher à caser à tout prix ce que nous avons prévu de dire.
- ⚡ Se focaliser sur une personne (ou partie) de l'auditoire et donner ainsi aux autres le sentiment qu'ils sont à l'écart.
- ⚡ Ignorer les incidents qui jouent un rôle de parasites, qu'ils soient matériels ou comportementaux (les apartés par exemple).
- ⚡ ...

Ce que je suis...

...parle plus que ce que je dis !

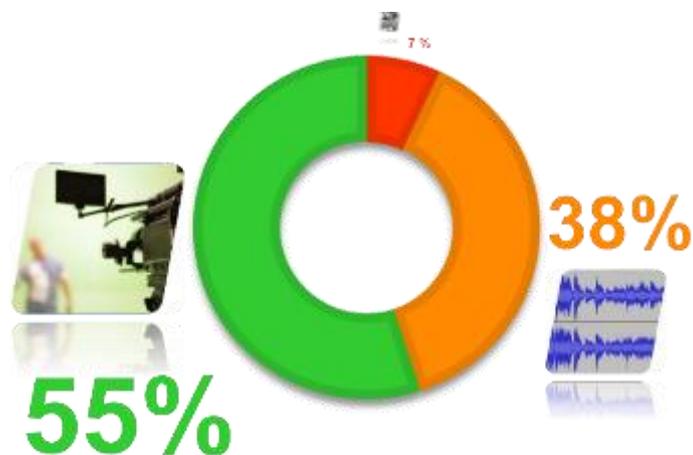
En voici l'illustration :



Je vous en prie,  
je répondrais  
très volontiers à  
vos questions...

Cherchez l'erreur...

C'est d'autant plus important que les études du Pr Albert MEHRABIAN (UCLA) ont montré l'impact relatif de chacun des canaux que nous utilisons pour communiquer :



Bien entendu, il s'agit d'un tout et nous devons agir simultanément sur chacun de ses canaux et bien que ne "pesant" que 7% les mots sont très importants, d'où le développement qui suit 😊.

## La structure du message...

Revisitons un grand classique :



**Introduire**, avec pour objectif de **susciter l'intérêt**, de **capturer l'auditoire**. Pour cela, la technique de la question fonctionne très bien et permet d'annoncer le plan de son intervention de manière très dynamique.

**Développer**, avec 2 objectifs distincts :

- Informer, chaque fois que l'auditoire est demandeur de quelque chose...
- Convaincre, chaque fois que l'auditoire doit décider de suivre... ou non, nos propositions

**Conclure**, par :

- Une incitation à l'action...
- Une incitation à la réflexion...
- Un passage de témoin, avec enthousiasme !

**Préférons les formulations positives  
aux formulations négatives !**

☐ **L'enjeu** : accroître l'efficacité de notre communication !

Les formulations négatives...	Les formulations positives...
<ul style="list-style-type: none"> <li>☹ Insistent sur le problème...</li> <li>☹ Ont tendance à stopper le dialogue...</li> <li>☹ Sont vecteurs de morosité...</li> <li>☹ Appellent une suite...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Sont tournées vers la solution !</li> <li>☺ Favorisent l'échange !</li> <li>☺ Sont dynamisantes !</li> <li>☺ Renseignent sur ce qu'il faut faire !</li> </ul>
<i>Exemples :</i>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>☹ Je ne sais pas...</li> <li>☹ Il ne faut pas oublier de...</li> <li>☹ Je n'ai pas traité cet aspect...</li> <li>☹ On ne le sait pas encore...</li> <li>☹ Il n'y a rien qui interdit de...</li> <li>☹ Ce n'est pas possible...</li> <li>☹ ...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>☺ Je me renseigne...</li> <li>☺ Pensons bien à...</li> <li>☺ En réalité, je me suis concentré sur...</li> <li>☺ Nous le saurons quand...</li> <li>☺ A ce jour, tout est possible...</li> <li>☺ Croyez bien que si je pouvais le faire...</li> <li>☺ ...</li> </ul>

**Sur le fond, il s'agit d'un véritable état d'esprit  
Dans les faits, c'est une gymnastique cérébrale très plaisante !**



## Traquons les amoindrisseurs...



❑ **Définition** : les amoindrisseurs sont des mots ou expressions qui :

- ① Trahissent le fait que nous doutons de nous...
- ② Offrent une porte de sortie à nos interlocuteurs...

Sont considérés comme des amoindrisseurs :

- L'emploi du conditionnel,
- L'emploi de l'imparfait,
- Le verbe essayer...
- Les mots : petit, un peu, quand même, normalement, en principe...
- Des tournures de phrases "alambiquées"...

❑ **Exemple** :

- *Est-ce que vous pourriez m'accorder votre attention s'il vous plait ?*
- *Vous serait-il possible de me poser les questions à la fin ?*
- *Je me permets de commencer par un petit rappel...*
- *En principe, les données présentées sont fiables...*
- *Normalement, tous les cas ont été étudiés...*

Reconnaissons qu'il sera plus efficace de dire :

- *Je vous remercie de votre attention ?*
- *Je vous propose de répondre à vos questions dans un second temps...*
- *Quelques mots pour resituer le contexte...*
- *Nous avons vérifié la fiabilité des données par la méthode...*
- *Tous les cas disponibles ont été étudiés...*

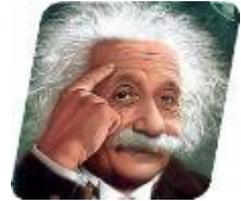
❑ **Conclusion** :

Pour nous même : éliminons les amoindrisseurs de notre discours !

Vis-à-vis des autres : guettons les amoindrisseurs qu'ils pourraient utiliser et comprenons-en la raison !

## Le piège des référentiels...

*On vous l'a dit et répété :  
tout est relatif...*



### □ Définition :

Notre histoire personnelle et professionnelle génère, pour chacun d'entre nous, un référentiel qui nous est propre. C'est sur la base de ce référentiel que nous allons interpréter les différentes informations, verbales et non verbales que nous captons dans notre environnement.

Le piège est constitué par le fait qu'en définitive, toutes nos attitudes sont interprétables – et interprétées – et nombre de nos expressions le sont également.

### □ Exemples :

- *Vous allez réaliser une bonne économie...* (Combien exactement ?)
- *Ce nouveau traitement sera bientôt opérationnel...* (A quelle date précisément ?)
- *Je vous propose d'en parler un peu plus tard...* (Quand exactement ?)
- *Comptez sur moi pour vous communiquer une réponse rapide...* (Quel est le délai précis ?)
- *Il convient de le faire correctement* (Comment se matérialise le correctement ?)

### □ Conséquences :

Les pertes de temps, les tensions... Le conflit, bien souvent, car plutôt que de chercher à comprendre les causes d'un malentendu et la manière de s'en sortir, nous aurons tendance à chercher un responsable... voire un coupable !

### □ Conclusion :

Pour nous même : utilisons des mots précis et traquons les risques de malentendus...  
Vis-à-vis des autres : faisons préciser tout ce qui nous semble interprétable...

## Maîtrisons notre questionnement...



C'est un point de technique tout simple qu'il est essentiel de découvrir – ou de se remémorer – pour prendre efficacement la parole en public...

Nous avons trois types de questions à notre disposition :

Questions fermées	Questions ouvertes	Questions alternatives
La réponse ne peut-être que oui ou non.	La réponse est construite par celui qui y répond.	La réponse est proposée dans la question.
La réponse est donnée de manière réflexe, souvent sur la défensive.	Notre interlocuteur doit réfléchir pour répondre à la question.	Il est difficile de sortir d'une alternative.
- Avez-vous des questions ? - Non...	<i>Quelles questions vous posez-vous encore ?</i> -...	<i>Vous posez-vous des questions sur les principes ou sur la mise en œuvre ?</i>
- Avez-vous lu notre projet ? - Oui, bien sûr...	- Qu'avez-vous pensé de notre projet ? -...	- Quand voulez-vous commenter notre projet : tout de suite ou lors de la prochaine réunion ?

Le piège est d'utiliser des interronégatives fermées : *"vous ne pensez pas que nous manquons de moyens pour atteindre l'objectif ?"* La réponse ne peut être que non, bien sûr ! La "bonne" question serait plutôt : *"qu'est-ce qui vous laisse imaginer que nous disposons des moyens nécessaires ?"*

Je vous invite à vous entraîner et vous indique la possibilité de vous entraîner via le lien utilisé lors de la session pour la "battle" [www.pbrh.fr/ppp1](http://www.pbrh.fr/ppp1) puis 2 jusqu'à 6. Le lien est "caché" mais reste accessible à qui en dispose.

Au-delà des questions que nous poserons, le choix des mots que nous utiliserons pour les poser - ou pour donner les diverses explications - est déterminant...

## Informer ou convaincre ?

En matière de communication, une erreur fréquente consiste à se tromper d'objectif. La distinction entre le fait d'informer et de convaincre est donc fondamentale dans la phase de préparation :

**J'informe chaque fois que je réponde à une sollicitation (comment faire ?)  
Je convaincs chaque fois que l'autre doit décider de faire, ou non, ce que je lui demande...**

Cette distinction en appelle une seconde, entre l'information et l'argument :

 <b>Information</b>	 <b>Argument</b>
Elle est utilisée d'abord pour informer, mais elle peut également être utilisée à des fins d'argumentation...	Il est utilisé pour convaincre...
Elle est vraie ou elle est fausse...	Il est plus ou moins décisif, <b>pour celui qui le reçoit.</b>
Elle est toujours vérifiable.	Il est toujours discutable.
Elle est le résultat d'une mesure ou d'une observation.	Il est le résultat d'une hypothèse.
Nous la présentons avec la logique cinématographique "plan large – zoom".	Nous stopperons la présentation de nos arguments dès la détection du "feu vert" déclenché par un argument décisif.

## Le processus d'argumentation...

Nous pouvons le représenter de la manière suivante :



① **L'entrée en matière** : dans le cadre de la prise de parole en public, c'est notre capacité à réussir notre entrée en scène, à faire stopper les éventuels apartés, à ce que l'auditoire nous regarde... avec l'envie d'écouter.

② **La mise en attente** : pour être réceptif à une argumentation, il faut bien entendu que nos arguments soient pertinents (pour lui), mais il faut d'abord que notre public se sente concerné. C'est l'introduction de notre message. Celle-ci devra être courte, dynamique, engageante. Elle peut prendre la forme :

- d'une série de questions (*Comment gagner du temps ? Comment augmenter votre rentabilité ? Comment accroître la satisfaction de vos clients ?...*).
- d'une petite histoire dans laquelle l'auditoire se reconnaîtra et se sentira touché.
- d'une approche par l'absurde : *si vous pensez que la gestion du temps est un faux problème, si vous gagnez trop d'argent, si vos clients sont tous charmants, alors merci de quitter la salle, ce que je vais dire ne vous concerne pas !*

③ **L'argumentation proprement dite** : nous ferons un développement spécifique sur les différents types d'arguments dans le chapitre suivant.

L'idée à retenir est que, s'il est important de se préparer et de disposer de toute une batterie d'arguments, il est rarement utile et souvent désastreux de tous les utiliser. Nous avons tous fait au moins une fois l'expérience du dernier argument (pour achever pensions-nous) qui s'est révélé être le point de blocage. Nous n'avions pas su détecter le "feu vert".



Le feu vert est un concept fondamental en matière d'argumentation. Il s'agit du moment où l'autre, qu'il s'agisse d'une personne ou d'un auditoire, manifeste son approbation, donc son accord. Tout nouvel argument fait alors prendre le risque d'un point d'achoppement.

Le feu vert peut être verbal (le plus beau des feux verts est le oui !) mais il est le plus souvent non verbal : un hochement de tête, un changement de position du corps, un mouvement vers son voisin, la reprise en main d'un stylo, etc.

④ **La présentation des modalités pratiques** : c'est dans cette étape que nous rentrerons dans le "comment". C'est une sorte de transformation de l'essai que nous venons de marquer avec notre argumentation.

Pour être efficaces, les modalités pratiques doivent être :

**S**imples : le langage de l'expert est souvent repoussoir !

**C**ourtes : attention aux usines à gaz !

**P**ositives : le but est de faire envie, non d'affirmer le culte de l'effort !

\*  
\* \*

## Les différentes formes d'argumentation

Compte tenu de nos personnalités respectives, nous avons tous un style propre d'argumentation, souvent limité à un seul registre. L'idée de ce court développement sur les différentes formes d'argumentation est d'ouvrir notre champ de réflexion pour constituer notre caisse à arguments.



### A) L'argumentation repose sur **des faits...**

- ① L'orateur devient conteur. Ce qui est décisif pour l'auditoire, c'est le vécu, l'authenticité que nous véhiculerons.
- ② L'orateur donne une définition, explique une situation. Ce qui est décisif, c'est la compréhension par l'auditoire. Il pourra s'appuyer sur des exemples, des faits, des chiffres.
- ③ L'orateur utilise des comparaisons et le raisonnement par analogie. Cela peut-être habile, mais attention à ne pas tomber dans la caricature. Par ailleurs, comparaison n'est pas toujours raison !

### B) L'argumentation repose sur **un raisonnement...**

La logique est ici celle du "parce que", "cela permet de". Pour affiner, nous pouvons parler, à l'instar de Lionel BELLENGER<sup>1</sup> :

- du lien causal : *il a réussi car il a suivi les préconisations de la DG...*
- de la déduction : *il est salarié du groupe EIFFAGE donc il est sensible à...*
- de la généralisation : *toutes les démarches qualifiées permettent de gagner du temps...*
- des valeurs : *il s'agit là d'une question d'éthique !*
- du raisonnement logique : principe de réciprocité et de transitivité.

### C) L'argumentation repose sur **la pression...**

La logique est ici celle de l'intimidation :

- Par l'hypothèse : *voilà ce qui se passera si nous ne le faisons pas...*
- Par une alternative qui devient chantage : *ou vous faites ce que nous proposons, ou vous vous débrouillez !*
- Par le recours au paradoxe ou à la métaphore.
- Par la présentation d'une contrainte : *nous perdrons ce que nous avons déjà engagé !*  
ou encore *le gouvernement nous oblige à...*

---

<sup>1</sup> La boîte à outil du négociateur – ESF Editeur

## Répondre aux questions...

Il est fréquent – et souhaitable – de proposer au public de réagir et de poser des questions. Le fait qu'il le fasse est un bon indicateur sur son niveau d'intérêt et la forme de complicité que nous n'aurons pas manqué de créer avec notre auditoire.



Voici quelques stratégies possibles :

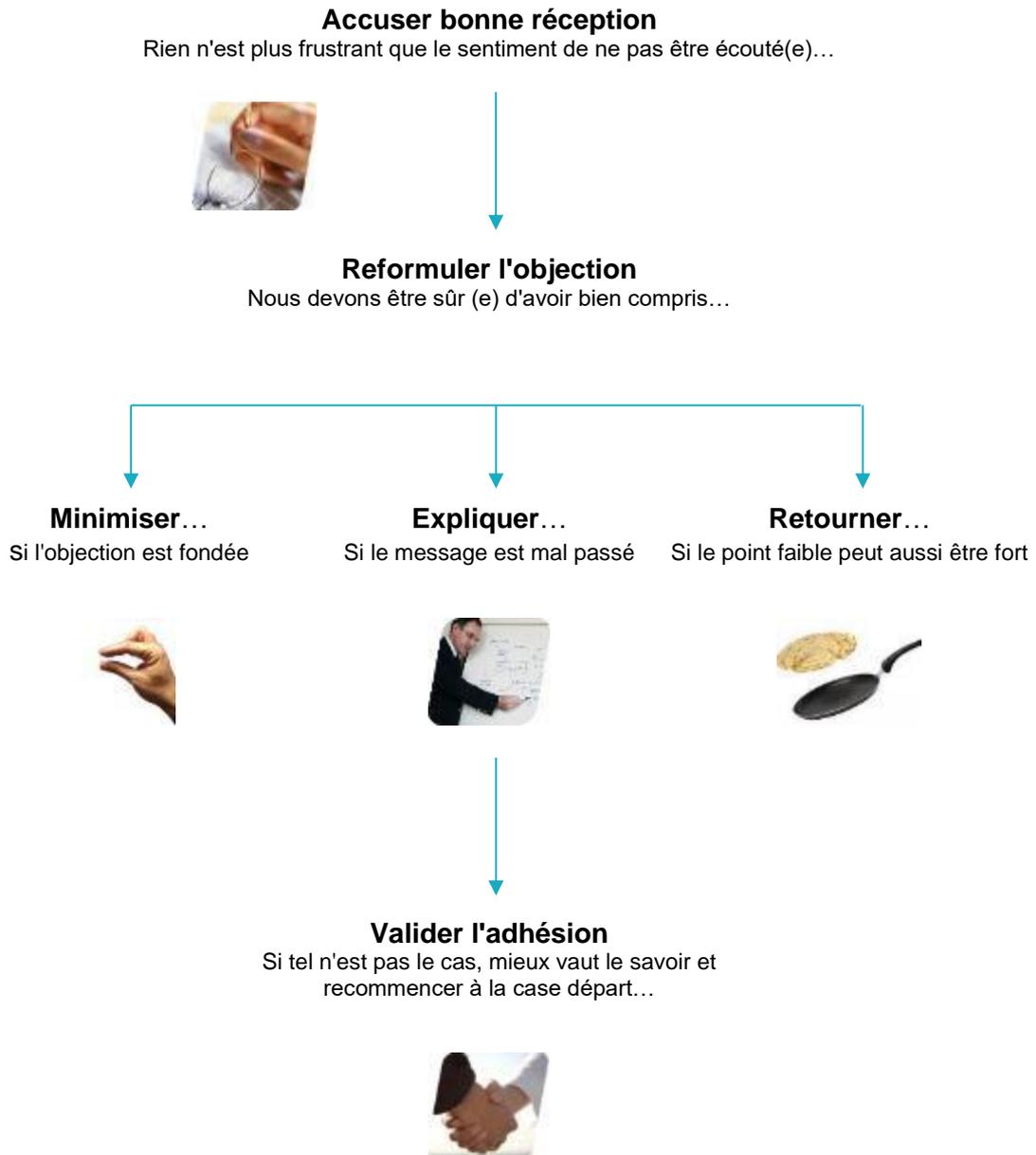
- 1. Répondre directement:** c'est la bonne stratégie lorsque la question est simple, manifestement posée sans arrière-pensée... et lorsque nous disposons de la réponse bien entendu.
- 2. Reformuler:** c'est un bon moyen de s'assurer d'avoir bien compris et d'accroître ses chances de répondre à la question effectivement posée : *en fait, vous me demandez si (reformulation), est-ce bien cela ?*
- 3. Gagner du temps:** très utile lorsque nous avons besoin de réfléchir à la réponse. Plusieurs solutions sont possibles :
  - *je ne suis pas certain d'avoir compris votre question, merci de la reposer / la préciser / la reformuler.*
  - *vous me demandez si...*
  - *c'est une question intéressante, qu'en pensent vos collègues ?*
  - *votre question a différents aspects, vous situez-vous au plan A ou au plan B ?*
- 4. Différer:** *je vous propose de répondre tout de suite après, ou à la fin de ma présentation* (quitte à attendre que notre interlocuteur revienne à la charge).
- 5. Détourner:** il est possible de le faire de manière plus ou moins assumée, soit en reformulant de manière différente la question initiale, soit en affirmant un point de vue différent : *vous avez raison, mais une autre question au moins aussi importante est de savoir si...* ou *En réalité, votre question en cache une autre à laquelle il convient de répondre en premier...*
- 6. Renvoyer:** l'idée est simple, mettre l'interlocuteur en situation de dire ce qu'il a envie d'entendre. Le retour sera plus ou moins subtil en fonction du contexte : *et vous-même, quel est votre point de vue ? Que répondriez-vous vous-même à cette question ?*
- 7. Débusquer:** parfois, la question est une manière de chercher à mettre mal à l'aise l'orateur et/ou une stratégie pour exprimer un point de vue différent. Une formulation possible pour cela est le : *en réalité, quelle est la véritable question que vous vous posez ? En fait, quel point de vue voulez-vous exprimer au-delà de la question ? Je vous propose d'aller au cœur du sujet : quel message voulez-vous faire passer à travers cette question ?*

8. **Elargir à l'auditoire** : soit pour apprécier la répartition des forces en présence, soit pour faire jouer au groupe un rôle de régulateur. Selon les circonstances et la taille du groupe, nous pourrions opter pour : *merci à ceux qui se posent la même question de se manifester ? Qui se pose la même question ? Quelles autres questions auriez-vous sur le même registre ?*
9. **Botter en touche** : *et bien vous me posez une colle et je m'engage à vous apporter la réponse lors de notre prochaine rencontre.* Il est possible d'amortir les choses avec : *je ne veux pas risquer de vous raconter des bêtises et préfère vérifier les choses avant de vous répondre ou je vous répondrai très volontiers mais vous savez comme moi qu'il est impossible de vous répondre sérieusement dans le peu de temps qu'il nous reste.*
10. **Valoriser**: parfois, des personnes ne posent des questions que pour être valorisées par rapport à l'auditoire *C'est une excellente question qui montre votre maîtrise du sujet...* Cette stratégie pourra se combiner avec d'autres (répondre directement, différer...) en fonction du contexte.
11. **Bloquer**: il est possible de le faire, en fonction du contexte, sur deux types de registre, comme l'illustrent les propositions suivantes : *vous comprendrez bien qu'il n'est pas possible que je vous réponde à cette question...* ou *je ne vous ferai pas le plaisir de répondre maintenant à cette question, mais comptez sur moi pour que nous en reparlions entre 4 yeux.*
12. **S'offusquer**: comme la précédente, il s'agit là de stratégie à utiliser avec beaucoup de parcimonie : *mais pour qui me prenez-vous pour poser une question de ce type ? Quelle idée avez-vous de moi pour me poser cette question ?* Dans cette dernière catégorie, nous pouvons faire plus "soft" avec : *Comment réagiriez-vous si on vous posait une question pareille ?*

Une ultime stratégie consiste à jouer le silence... avant de passer à autre chose. Il est d'ailleurs possible de noter la question (ce qui donne à l'interlocuteur la sensation que nous allons y répondre) sans le faire par la suite...

## Traiter une objection...

Considérons que le fait que quelqu'un émette des objections traduit une forme d'intérêt (si tel n'était pas le cas, il ne dirait rien pour en finir plus vite !) et suivons le schéma suivant :



## Savoir conclure...

Au même titre qu'il est important de savoir comment démarrer, il est utile de savoir comment conclure, de manière positive, son intervention. Voici, sur ce sujet, quelques trucs et astuces à avoir en tête...



### Ce qu'il convient de faire...

- 💡 Conserver un œil sur la montre de manière à pouvoir utiliser le : *je crois qu'il est maintenant temps de conclure pour respecter nos horaires* (s'il convient de couper court aux échanges)
- 💡 Remercier le public pour son attention, voire sa participation.
- 💡 Préparer une conclusion sous la forme d'une incitation à l'action : *je compte sur vous pour mettre tout cela en pratique / je vous remercie d'étudier tout cela attentivement / je vous invite à nous retrouver pour poursuivre nos échanges de manière informelle / je vous laisse avec cette ultime question...*
- 💡 Terminer en regardant chaque participant (ou partie de la salle) tout en leur adressant un sourire.
- 💡 ...



### Quelques pièges à éviter...

- ⚡ Se laisser piéger par des signes d'impatience de l'auditoire.
- ⚡ Terminer sur un simple "voilà, j'ai terminé..."
- ⚡ Se laisser piéger par des apartés avant de saluer, collectivement, le groupe.
- ⚡ Refuser les marques de reconnaissances individuelles (félicitations, remerciements) ou collectives (applaudissements).
- ⚡ ...

Un ultime conseil : veillons à ne quitter la salle, une fois l'auditoire parti, qu'après avoir récupéré ce qui, vu par des tiers, pourraient être, selon les cas, mal interprété, piraté, réutilisé. Je pense notamment aux notes que nous aurions pu prendre sur le paper board de la salle.

## Communiquer ou manipuler ?

Je termine ce livret par une question que je me pose très régulièrement dans mes interventions : comment définir la communication et quelles limites avec la manipulation ?



Voici une définition possible, volontairement "provoc" :



**Communiquer** : faire faire à l'autre quelque chose qu'il n'aurait pas fait spontanément...

Comme :

- Porter ses EPI,
- Modifier sa manière de conduire des réunions,
- Faire évoluer son approche d'un sujet,
- Prendre du recul sur sa pratique professionnelle
- Se lever dans une salle sans forcément en comprendre l'objectif 😊,
- ...

Oui mais où commence la manipulation ? Quand passe-t-on de la communication à la manipulation ?

Pour ma part, j'imagine que **je manipule chaque fois que je cherche à faire faire à l'autre quelque chose qu'il n'aurait pas fait spontanément, dans mon unique intérêt et en me fichant totalement de ce qu'il lui arrive.**

**Je communique dès lors que c'est au service d'un intérêt supérieur commun et que je veille à la sécurité de mes interlocuteurs.**

J'ai bien conscience qu'il existe au moins une faille dans mon raisonnement : je peux éventuellement me tromper – voire me faire manipuler – dans ma perception de l'objectif supérieur commun... et ce, en toute bonne foi...

Vous aurez compris qu'au fond, ce qui compte, ce sont les intentions et toutes les techniques de communication que nous avons travaillées ensemble sont des outils merveilleux si l'intention qui nous anime est positive :

- Se rapprocher d'un objectif supérieur commun,
- Faire émerger ce qui nous rapproche plutôt que ce qui nous divise,
- Tirer une vraie richesse de la diversité des points de vue,
- Chercher ce qui permet d'avancer plutôt que ce qui va permettre de bloquer,
- ...

Je suis certain que c'est dans cet esprit que vous aurez à cœur de les utiliser...

## Dès demain, je m'engage...

Comme dans toute formation, l'important n'est pas tant ce que nous avons fait ensemble que ce que vous allez en faire, dès demain, dans votre exercice professionnel.



Dans cet esprit, nous vous invitons à écrire ci-dessous :

✎ **Ce que vous retenez, au plan des principes, de cette formation :**

✎ **Les points sur lesquels votre pratique a été confortée :**

✂ Ce que, dès demain, vous allez faire pour passer à l'action :

*Bravo pour ces engagements,  
et bonnes interventions !*



☺ Une remarque, une suggestion à propos de ce livret ? ☺  
Merci de les communiquer à son auteur, Pierre Bultel :

☎ 06 07 71 62 34 📧 [pbultel@pbrh.fr](mailto:pbultel@pbrh.fr)



## Prendre la parole en public : grille d'analyse des pratiques

La maîtrise de son sujet, sur le fond, est considérée comme acquise !

<i>Points d'observation :</i>		C	Commentaires
Top départ	La mise en place de l'orateur est sereine.		
	La "présence" de l'orateur est immédiate.		
	Toute justification préalable est écartée.		
	Les éventuelles consignes pratiques sont stipulées.		
	Le plan de l'intervention est donné.		
Fond et structure	L'introduction capte immédiatement l'attention.		
	Le fil conducteur apparaît.		
	Le discours est structuré.		
	La conclusion est une incitation à l'action, à la réflexion.		
	Les messages clés sont identifiables, voire reformulés.		
	Le nombre de messages est cohérent / à la durée.		
	Des exemples illustrent les concepts.		
	Le lien avec la situation présente est effectué.		
	Le message véhiculé est dynamisant.		
Une pointe d'humour renforce l'impact du discours.			
Formulations	Les formulations sont positives.		
	Les sigles et termes techniques sont expliqués.		
	Les mots sont précis, sans interprétation possible.		
	Les amoindrisseurs sont éliminés.		
	Les tics verbaux sont absents.		
Elocution	Le ton est en cohérence avec le message.		
	Le ton est varié.		
	Le débit est approprié.		
	Les mots sont correctement articulés.		
Attitudes	La ponctuation est marquée par des silences.		
	Le sourire est présent.		
	Le regard balaye l'auditoire.		
	Le corps fait face au groupe.		
	La gestuelle renforce le discours.		
	Tout mouvement parasite est éliminé.		
Supports	L'espace est opportunément utilisé.		
	Les supports complètent le discours.		
	Les supports sont variés.		
	Le nombre de supports est approprié.		
	L'utilisation du "pense pas bête" est naturelle.		
L'auditoire	La remise des éventuels documents est pertinente.		
	L'auditoire est salué puis remercié.		
	Les réactions de l'auditoire sont prises en compte.		
	Le public est opportunément sollicité.		
	Les questions sont traitées de manière pertinente.		
	La gestion des incidents est maîtrisée.		

■ Le critère est validé.

! Le critère fait défaut.

☒ Il existe une marge de progression.

☐ Le critère est sans objet.

Autres remarques et commentaires sur la présentation :