

**Moi et  
mon job**

**Charles SENARD**

# Convaincre !



Grâce aux secrets

des grands maîtres

**Préface de  
M<sup>e</sup> Pierre  
CORNUT-GENTILLE**

**DUNOD**

Charles SENARD

# Convaincre !



**Grâce aux secrets**

**des grands maîtres**

**Préface de  
M<sup>e</sup> Pierre  
CORNUT-GENTILLE**

DUNOD

Couverture : *Misteratomic*  
Illustrations : Rachid Marai

© Dunod, 2017  
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff  
[www.dunod.com](http://www.dunod.com)

ISBN : 978-2-10-076643-7

Du même auteur :

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

À mon fils, Paul

## Table

[Couverture](#)

[Copyright](#)

[Du même auteur](#)

[Dédicace](#)

[Remerciements](#)

[Préface](#)

[Introduction](#)

[Auto-diagnostic](#)

[1. Que dire ? Trouver ses idées comme Aristote](#)

[Soyez crédible !](#)

[Inspirez confiance](#)

[Agissez sur l'état d'esprit de votre auditoire](#)

[Soyez à l'écoute : une condition \*sine qua non\*](#)

[Quelques exemples d'interventions sur l'état d'esprit de l'auditoire](#)

[Trouvez de bons arguments](#)

[2. Élaborer un plan comme Quintilien](#)

[Réussissez votre entrée en matière](#)

[Présentez votre sujet](#)

Organisez votre argumentation

Concluez en beauté

### 3. Le dire avec style comme Cicéron

Exprimez-vous correctement et clairement

Marquez votre auditoire !

Trouvez votre style

### 4. Être acteur comme Démosthène

Travaillez votre voix

Animez votre corps

Dernières recommandations avant de vous lancer

Conclusion

Auto-évaluation

Annexes

Bibliographie

## REMERCIEMENTS

**J**e 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

**C**onvaincre. 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 <sup>xix</sup><sup>e</sup> 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 cité 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

**D**ans 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<sup>e</sup> siècle av. J.-C.), Aristote (iv<sup>e</sup> siècle av. J.-C.), Démosthène (iv<sup>e</sup> 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 ?



### À savoir

- Convaincre, cela s'apprend.
- Ce qu'on apprend avant tout, c'est à bien préparer son intervention.

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 :

- 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).

# AUTO DIAGNOSTIC

**1. Dans quelles situations professionnelles récurrentes êtes-vous amené(e) aujourd'hui à devoir convaincre des auditeurs (citez-en au moins cinq) ?**

---

---

---

---

---

**2. Si vous deviez évaluer votre aptitude à convaincre au cours de ses interactions, quelle note vous donneriez-vous (sur une échelle de 1 à 10) ?**

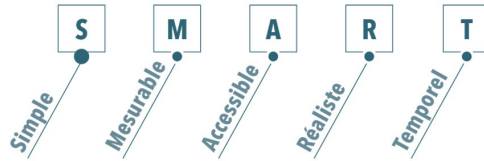
|                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |                          |
|--------------------------|--------------------------|--------------------------|----------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

**3. Quelle note ambitionnez-vous d'atteindre au terme du parcours de formation que constitue ce livre (sur une échelle de 1 à 10) ?**

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

**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



### 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

- 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 ?

4 Vous êtes-vous déjà retrouvé à choisir, parmi plusieurs arguments possibles, celui qui était le plus convaincant pour votre auditoire ?

5 Sauriez-vous distinguer plusieurs sortes d'arguments ?



## 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

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.

## 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 ?

## 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.

- La seconde est de le montrer par le contenu de votre intervention elle-même. Le courage peut consister à prendre des décisions difficiles ou encore à défendre des positions contestées devant votre hiérarchie, vos collègues, voire vos clients.



## Exemple

L'exemple type de discours courageux prononcé en français est l'appel du 18 juin du Général de Gaulle. Le 17 juin 1940, cet officier de 49 ans, inconnu du grand public, arrive presque seul à Londres (il n'a auprès de lui qu'une seule personne, son aide de camp, le lieutenant Geoffroy de Courcel). Il décide de se rebeller contre sa hiérarchie qui vient de demander l'armistice et le lendemain, lance son célèbre appel au micro de la BBC pour appeler à la résistance française, marquant ainsi le début de l'épopée de la France libre – De Gaulle sera rapidement rejoint dans les semaines qui suivent par ceux qui ne veulent pas se soumettre, parmi lesquels, par exemple, Georges Thierry d'Argenlieu. Ce discours lui vaudra d'être rapidement condamné à mort par le gouvernement français.



## C'est à vous !

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

.....

.....

.....

.....

## ► Affirmez à vos auditeurs que vous leur voulez du bien

Pour convaincre vos auditeurs, mieux vaut ne pas vous en prendre à eux. Comme le remarque Aristote, vos auditeurs sont en effet particulièrement sensibles à l'opinion que vous avez d'eux-mêmes.

*Il importe beaucoup, pour amener la conviction, de savoir dans quelles dispositions les auditeurs supposent que l'orateur est à leur égard.*

ARISTOTE

À un moment donné, **dites à vos auditeurs toute l'affection que vous avez pour eux, et par conséquent tout le bien que vous leur voulez ou la confiance que vous leur portez.**

À vous de trouver la bonne formule – à condition d'être sincère ! Cela peut prendre des formes très variées :

- « Chers collègues... »
- « Mes amis... »
- « Vous savez à quel point vous êtes importants pour moi... »
- « Je vous félicite ! »
- « Bravo ! »
- « Je suis fier des résultats que nous avons atteints ensemble... »
- « Je suis sûr que vous allez y arriver ! »
- « Je crois en vous ! »



### Exemple

« Mes amis... » (Abbé Pierre, appel radiodiffusé du 1<sup>er</sup> février 1954).

« Mes chers camarades... » (François Mitterrand au Congrès d'Épinay, le 13 juin 1971).

« Je ferai en sorte de me tenir à la disposition de mon pays... » (Valéry Giscard d'Estaing, le 19 mai 1981).

« Frères et sœurs, [...], chers amis » (Jean-Paul II, discours d'Assise le 27 octobre 1986).

« Mes chers amis » (Aimé Césaire, Contribution sur la Négritude à l'occasion de la première Conférence des peuples noirs de la diaspora, à Miami, le 26 février 1987).

« J'aimerais féliciter chacun d'entre vous » (Emmanuel Faber, le 10 juin 2016).



## C'est à vous !

► **Que pourriez-vous dire dans votre prochaine intervention pour que vos auditeurs aient le sentiment que vous leur voulez du bien ?**

.....

.....

.....

.....



## Exercice

1. Prenez une feuille de papier et reprenez les trois dernières interventions que vous avez identifiées plus haut. Pour chacune, notez comment, concrètement, vous avez montré :

- a. votre bon sens ;
- b. votre sens de la justice (honnêteté, impartialité, etc.) ;
- c. votre courage ;
- d. votre bienveillance.

2. Qu'auriez-vous pu faire différemment pour donner ces impressions de vous à vos auditeurs ?

3. Avez-vous cherché à donner une autre image de vous, qui n'entre pas dans une de ces quatre dimensions ? Si oui, laquelle ?

4. Qu'en concluez-vous ?

## Agissez sur l'état d'esprit de votre auditoire

Pour convaincre, vous devez agir sur l'état d'esprit de vos auditeurs : ce que les Anciens appelaient les « passions ». Pour Quintilien, ces dernières étaient « l'âme et la vie de l'éloquence » !

*L'état d'esprit des auditeurs amène la persuasion, quand leurs passions sont excitées par le discours. Nous portons autant de jugements différents, selon que nous anime un sentiment de tristesse ou de joie, d'amitié ou de haine.*

Votre but, pour convaincre vos auditeurs, est de les amener à éprouver certaines passions, à se retrouver dans un certain état d'esprit.

Pourquoi ? Parce que selon notre état d'esprit, nous portons un jugement différent. C'est humain : quand vous êtes en colère contre quelqu'un, vous allez avoir plus facilement tendance à en faire le responsable de tous les problèmes qui se posent.

Votre auditoire doit non seulement être convaincu par vos arguments, mais aussi se les approprier, comme le remarque Quintilien, quelques siècles après Aristote.

La difficulté est que tous vos auditeurs ne vont pas être dans le même état d'esprit. L'objectif est donc d'essayer de prendre en compte (et d'agir sur) l'état d'esprit de chacun.

*L'argumentation fait, à la vérité, que nos auditeurs estiment notre cause la meilleure ; mais les passions font qu'ils veulent qu'elle soit telle ; et ce qu'on veut, on le croit aisément ; car dès qu'ils commencent à entrer dans nos passions, à se laisser entraîner à la colère ou à la faveur, à la haine ou à la pitié, ils font de notre affaire la leur propre.*

QUINTILIEN



## Exemple

Le célèbre et habile « Je vous ai compris » du Général de Gaulle le 4 juin 1958 à Alger rassure à la fois les Algériens partisans de l'indépendance et les colons qui veulent le statu quo.

## Soyez à l'écoute : une condition *sine qua non*

La première étape est de **bien comprendre dans quel état d'esprit vos auditeurs se trouvent au moment où vous prenez la parole.**

Consacrez-y un peu de temps. C'est seulement à cette condition que vous allez pouvoir agir en connaissance de cause et déterminer ce que vous devez leur dire pour les amener dans l'état d'esprit visé.

## Conseil

Pour comprendre l'état d'esprit de vos auditeurs, Aristote conseille de trouver la réponse à trois grandes questions :

- Dans quel état d'esprit se trouvent-ils ?
- Envers qui éprouvent-ils cet état d'esprit ?
- Pourquoi se trouvent-ils dans cet état d'esprit ?

## À savoir

Au lieu d'« écoute », on pourrait parler d'« empathie ». Dans ce dernier terme, on retrouve le mot grec *pathos* dont se sert Aristote pour désigner la passion ou l'état d'esprit. Avoir de l'empathie, c'est ressentir soi-même l'état d'esprit (les émotions, les sentiments, les besoins, les désirs...) qu'éprouvent ses interlocuteurs.

Pourquoi vos interlocuteurs se trouvent-ils dans tel ou tel état d'esprit ? Cela dépend notamment, pour chaque interlocuteur, de :

- **sa personnalité ;**
- **ses valeurs.** Les valeurs de chacun ont un impact sur les émotions ressenties ; ceux pour qui l'égalité est une valeur primordiale seront par exemple choqués par les disparités salariales au sein d'une même équipe, tandis que d'autres trouveront cela tout à fait normal compte tenu de la différence des compétences et des résultats obtenus.

On serait tenté de se dire qu'identifier l'état d'esprit de ses auditeurs est mission impossible : chacun est en effet sans cesse animé d'émotions, changeantes et parfois contradictoires, chacun a une personnalité complexe, façonnée par son histoire personnelle, et des valeurs qui lui sont propres.

C'est vrai en un sens, mais on peut tout de même faire un effort de synthèse et distinguer quelques grands états d'esprit, qui peuvent vous aider à structurer votre approche. Aristote en distingue 14.

## La théorie des « Big 5 »

La théorie dite des « Big 5 », une référence dans le domaine des tests de personnalité de nos jours, distingue **5 grands traits de personnalité** :

1. la stabilité émotionnelle ;
2. l'extraversion ;
3. l'ouverture d'esprit ;

4. l'agréabilité ;

5. la conscience professionnelle.

Chacun de ces traits a, pour vos auditeurs, un impact sur la façon dont ils vivent telle ou telle situation. Ce qui sera vécu comme un cauchemar pour certains sera simplement « *business as usual* » pour d'autres.

## ► Les 14 états d'esprit d'après Aristote

| Quel état d'esprit ? | Exemples de situations (envers qui et pourquoi cet état d'esprit ?)  |
|----------------------|--|
| <b>Crainte</b>       | <p>Rumeurs de fusion, de restructuration, etc. De façon générale, les situations de changement.</p> <p>Certains de vos collaborateurs ont le sentiment d'être laissés pour compte ou « mis dans un placard » et s'inquiètent pour leur avenir.</p> <p>Les prévisions pour l'année en cours sont mauvaises.</p> <p>Votre business traverse un trou d'air : les commandes des clients ont chuté depuis quelques mois. Vous venez de perdre un gros client qui représentait une part significative de votre chiffre d'affaires.</p> <p>Un manager qui faisait l'unanimité dans l'organisation est parti chez un concurrent.</p> |
| <b>Confiance</b>     | <p>Les résultats sont en ligne avec le budget. Tous les indicateurs sont au vert.</p> <p>Vos collaborateurs sont fiers de leur travail !</p> <p>Le nouveau CEO ou les nouveaux managers nommés rassurent.</p>  |
| <b>Colère</b>        | <p>Un manager (vous ?) a pris une décision (licenciement, réorganisation du service, etc.) perçue comme injuste ou humiliante par ses collaborateurs.</p> <p>De mauvaises décisions stratégiques ont amené l'organisation dans une situation difficile.</p> <p>Certains de vos collaborateurs ont le sentiment d'être sous- ou mal utilisés, et d'être contraints à des tâches pour lesquelles ils n'ont ni la compétence ni la motivation.</p> <p>Vos collaborateurs ou collègues ont le sentiment d'être traités de façon injuste.</p>   |
| <b>Calme</b>         | <p>Rien à signaler, c'est « <i>business as usual</i> ».</p> <p>Vos auditeurs ne sont pas (ou plus) dans un état de colère contre une ou plusieurs personnes.</p>   |
| <b>Haine</b>         | <p>Des conflits de personnes sont latents au sein de votre équipe ou entre deux équipes et provoquent beaucoup de ressentiment de part et d'autre.</p> <p>Un(e) de vos collègues vous en veut très fortement pour une décision que vous avez été amené(e) à prendre.</p>   |
| <b>Amour</b>         | <p>Vous prenez la parole lors d'un pot de départ d'un collaborateur très apprécié par ses collègues.</p>   |

|                      |   |
|----------------------|---|
| <b>Indignation</b>   | <p>Vos collaborateurs sont révoltés par une de vos décisions ou une décision de la direction (délocalisation, licenciement...).</p> <p>Après des mois de dur travail, vos collaborateurs ont le sentiment de ne pas avoir été assez récompensés pour leurs efforts.</p> <p>Un concurrent a réussi à s'emparer de l'un de vos clients en usant de pratiques que vos collaborateurs jugent déloyales.</p> <p>Des cas de harcèlement se sont produits récemment dans votre département.</p> <p>Un manager traite ses collaborateurs avec une dureté jugée excessive.</p> |
| <b>Envie</b>         | <p>Un de vos collègues a obtenu une promotion rapide à un poste convoité par d'autres, qui comprennent mal la décision prise.</p>   |
| <b>Mépris</b>        | <p>Un de vos collègues s'est ouvertement mal comporté à l'égard d'un autre membre de l'organisation.</p>  |
| <b>Honte</b>         | <p>Certains de vos collaborateurs ont le sentiment d'avoir maltraité un client, qui a décidé d'interrompre son contrat.</p> <p>Des erreurs graves ont été commises qui ont eu un impact sur la qualité des produits ou des services offerts.</p>  |
| <b>Impudence</b>     | <p>Un de vos collaborateurs se « moque du monde », arrive systématiquement tard en réunions, se comporte de façon agressive avec les autres.</p>  |
| <b>Émulation</b>     | <p>Votre département est en rivalité avec un autre.</p> <p>Votre organisation est en concurrence avec une autre, qui vient de remporter un contrat important.</p> <p>Un manager a un comportement exemplaire, ses collaborateurs cherchent à l'imiter.</p> <p>Vos collaborateurs sont des commerciaux, entre lesquels règne une forte compétition pour atteindre leurs objectifs.</p>   |
| <b>Bienveillance</b> | <p>Un de vos collaborateurs est très apprécié de ses collègues pour sa gentillesse ou sa disponibilité.</p>   |
| <b>Compassion</b>    | <p>Un de vos collaborateurs traverse une phase difficile (maladie, burn-out, accident, perte d'un proche...). Ses collègues aimeraient le soutenir.</p>   |

À vous de vous servir de cette liste (à compléter !) pour bien saisir l'état d'esprit de vos auditeurs !



## Exercice

1. Reprenez les trois dernières situations où vous avez été amené à prendre la parole devant un public. Pour chaque cas, reprenez les 14 états d'esprit distingués par Aristote et indiquez lesquels décrivent le mieux l'état d'esprit de votre public.



2. Comment, concrètement, s'est manifesté chacun de ces états d'esprit ?
3. Pour chacun de ces états d'esprit, énumérez :
  - a. Envers qui il s'adresse ?
  - b. Pourquoi cet état d'esprit plutôt qu'un autre ?
4. Comment avez-vous géré ces états d'esprits ? Quels sont ceux qui sont le plus difficiles à gérer ?
5. Demandez à un collègue ayant participé à la réunion dans quel état d'esprit se trouvait l'auditoire dans chacune de ces situations, et pourquoi. Comparez avec vos propres résultats. Qu'en concluez-vous ? Demandez aussi du feedback sur la façon dont vous avez géré ces états d'esprit.

## ► Préparez votre intervention en vous mettant à la place de vos auditeurs

Avant de prendre la parole, vous devez impérativement avoir l'esprit clair sur l'état d'esprit de vos auditeurs. Celui-ci peut être lié à votre intervention ou à son contenu, ou bien être lié à des événements personnels (naissance, mariage, décès...) ou professionnels qui ont pu se produire récemment. Menez votre enquête ! Si vous ne pouvez pas en parler directement avec vos interlocuteurs au préalable, interrogez un collègue ou votre supérieur hiérarchique. Demandez-leur éventuellement de vous décrire en quelques mots à qui vous allez avoir affaire.

## ► Restez à l'écoute pendant votre intervention

Tout au long de votre intervention, soyez attentif à capter les « signaux » que vous renvoient vos auditeurs sur leur état d'esprit. Plutarque le remarque : c'est comme à la paume (qui correspond à notre tennis) : il faut être très vigilant au comportement de son adversaire pour savoir comment bien lui renvoyer la balle.

*Ceux qui veulent bien jouer n'apprennent-ils pas à recevoir et à renvoyer la balle comme il faut ? De même, quand on écoute quelqu'un [...], le premier devoir est de bien comprendre ce qu'il dit, le second d'y répondre à propos [...] il faut que celui qui reçoit la balle règle exactement ses mouvements sur ceux du lanceur.*

Ces signaux, ce sont les interventions de vos auditeurs, mais aussi leur comportement non-verbal. **Observez** bien vos auditeurs pendant votre intervention. N'hésitez pas à leur **poser des questions** à ce sujet : « Je vois que vous fronchez les sourcils ! », ou bien à leur demander explicitement quels sont leurs attentes (au début de votre intervention) ou ce qu'ils pensent de ce que vous dites (pendant votre intervention).

 **Conseil**

Mieux vaut poser des questions (ouvertes) que faire des suppositions !

Creusez les réponses qu'on vous donne, ne vous contentez pas de réponses superficielles. Soyez d'ailleurs attentif aux contradictions éventuelles entre le verbal et le non-verbal (« Vous me dites que vous êtes d'accord, mais je sens bien que ce n'est pas le cas... »). Attention aussi à éviter les questions du type « pourquoi ? », qui peuvent susciter de la défiance chez vos auditeurs.

Si besoin, vous pouvez **nommer** ces états d'esprit que vous identifiez, et en demander confirmation à vos auditeurs (« Je vous sens inquiet... ai-je raison ? »). Quand c'est possible, recourez à des expressions du type : « Si je vous comprends bien... ».

## ► Réfléchissez sur l'état d'esprit de votre auditoire après votre intervention

Après chacune de vos interventions, prenez le temps d'analyser, à chaud, l'état d'esprit de votre auditoire et la façon dont il a évolué pendant que vous aviez la parole. N'hésitez pas à demander à un collègue ce qu'il en a pensé :

- A-t-il eu le sentiment que vous étiez à l'écoute ?
- Auriez-vous pu poser plus de questions, et si oui, quand ?

Si vous observez une réaction émotionnelle inattendue chez l'un(e) de vos auditeurs pendant votre intervention, essayez d'en comprendre les

raisons, au besoin en posant directement la question à l'intéressé(e).

## Quelques exemples d'interventions sur l'état d'esprit de l'auditoire

### ► Redonnez espoir

En tant que manager, vous pouvez être amené à prendre la parole pour reconforter et rendre espoir à vos équipes, après des événements comme la perte d'un contrat ou d'un client importants, l'annonce de mauvaises nouvelles de la direction (un plan de licenciement, une restructuration, une fusion qui font craindre des suppressions de postes, etc.).

*L'assurance est l'espoir du salut, accompagné de l'idée que ce salut est à notre portée, et que les choses à craindre ou n'existent pas, ou sont loin de nous.*

ARISTOTE

Si votre auditoire est dans un état d'esprit pessimiste, vous pouvez, par exemple, proposer une « vision » plus positive de l'avenir, pour votre département ou votre organisation, en insistant sur l'idée qu'à vos yeux, il y a toujours espoir, et en énonçant les raisons qui vous font penser ainsi – inspirez-vous des exemples de De Gaulle en juin 1940 ou de Martin Luther King en 1963).



### Exemples

- En juin 1940, le Général de Gaulle, en dépit de la terrible débâcle militaire que vient de subir la France, croit que la victoire est encore possible, et explique pourquoi : il compte sur le ralliement des troupes françaises d'outre-mer, l'appui militaire de l'Angleterre et l'aide industrielle des États-Unis : « Croyez-moi, moi qui vous parle en connaissance de cause et vous dis que rien n'est perdu pour la France [...] Quoi qu'il arrive, la flamme de la résistance française ne doit pas s'éteindre et ne s'éteindra pas. » Ce discours marque l'acte de naissance de la Résistance.
- Martin Luther King, dans son célèbre discours (« I have a dream ») où il s'adresse à 250 000 personnes devant le Mémorial de Lincoln, le Père de l'abolition de l'esclavage,

réclame les droits civiques en application des textes fondateurs des États-Unis, la Déclaration d'indépendance et la Constitution ; son discours est un message d'espoir pour une communauté marquée par la discrimination, tout en préconisant l'action non violente, inspirée de Gandhi : « Même si nous devons affronter des difficultés aujourd'hui et demain, je fais pourtant un rêve. C'est un rêve profondément ancré dans le rêve américain. Je rêve qu'un jour, cette nation se lèvera et vivra la vraie signification de son credo : "Nous tenons ces vérités pour évidentes que tous les hommes naissent égaux." »

## ► Apaisez les tensions

Vous pouvez chercher, en prenant la parole, à apaiser vos auditeurs, qui sont en colère contre quelqu'un ou quelque chose – que ce soit dû à une décision perçue comme injuste ou à des tensions entre départements ou entre collègues.

*Pour apaiser un auditoire, on lui présente les gens contre lesquels il est irrité ou comme redoutables, ou dignes d'être révéérés, ou encore comme lui étant redevables ou comme ayant des torts involontaires, ou enfin comme grandement affligés de ce qu'ils ont fait.*

ARISTOTE

Si vous êtes manager, l'une de vos tâches consiste précisément à gérer les conflits.

Efforcez-vous dans ce cas de présenter sous un jour positif les personnes ou les organisations qui sont l'objet de l'hostilité de votre auditoire. C'est l'exercice auquel se livrent les présidents élus dans des démocraties, qui, après s'être opposés pendant toute leur campagne à un autre camp, doivent, après avoir gagné, se présenter comme représentant de tous leurs concitoyens et non pas d'une partie seulement : les adversaires d'hier deviennent des amis auxquels ils demandent de leur accorder leur confiance.



### Exemple

Dans un discours de 2008, juste après son élection, Barack Obama s'attache à rassembler les Américains, que son élection a profondément divisés : « À ces Américains dont je dois encore gagner le soutien, je n'ai peut-être pas recueilli votre vote ce soir mais je vous entends. J'ai besoin de votre aide et je serai aussi votre président. Je vous écouterai, surtout quand nous ne serons pas d'accord. »

Ironie du sort, Donald Trump fait de même en 2016 dans son propre discours

d'investissement, après une campagne plus violente que jamais : « Je promets à tout citoyen de notre pays que je serai le président de tous les Américains, et c'est très important pour moi. »

## ► Inspirez !

Vous pouvez aussi essayer d'inspirer vos auditeurs, en leur présentant un modèle à suivre. Par exemple, quand vous êtes amené à faire l'éloge d'un collègue (qui quitte l'entreprise, par exemple pour partir à la retraite), ou bien en parlant de vous-même et de votre propre expérience.

Il ne s'agit pas de rendre vos auditeurs jaloux d'une personne, ou bien de vanter votre réussite (si vous parlez de vous-même), mais de mettre en avant des comportements dont vous estimez qu'ils peuvent être utiles pour vos auditeurs.

*L'émulation est une peine causée non pas parce qu'un autre obtient des biens, mais parce que nous ne les obtenons pas nous-mêmes (aussi l'émulation est-elle un sentiment honnête).*

ARISTOTE



### Exemple

Steve Jobs cherche, dans son discours de 2005, à inspirer ses auditeurs en présentant des expériences qu'il a faites, et dont il tire des leçons, qui tournent autour de l'idée qu'il faut choisir la vie que nous voulons vivre.

- En expliquant pourquoi il a abandonné ses études pour suivre son intuition, il encourage ses auditeurs à suivre la leur et à « croire en quelque chose ».
- Sa réussite après avoir été viré d'Apple lui fait conclure qu'en cas de coup dur, ce qui importe est de continuer à faire ce que l'on aime.
- L'annonce (prématurée) par des médecins qu'il ne lui restait que quelques mois à vivre lui a fait prendre conscience que « la mort est probablement ce que la vie a inventé de mieux », car « notre temps est limité » : « ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition ! ».



### Exercice

1. Prenez 30 minutes dans un endroit calme.

2. Pensez à un discours que vous avez entendu ces dernières années et qui vous a particulièrement marqué.

3. Notez sur une feuille de papier :

a. Qui étaient les auditeurs ?

b. Quel était leur état d'esprit au début de l'intervention ? (vérifiez sur la liste des états d'esprit d'Aristote que vous n'avez rien oublié). Pensez à bien distinguer selon les différents groupes d'auditeurs, si cela a du sens. Sur quoi vous appuyez-vous pour le dire ?

c. Quel était leur état d'esprit à la fin de l'intervention ? Sur quoi vous appuyez-vous pour le dire ? (réactions de l'auditoire, comportements des auditeurs par la suite, etc.)

d. Qu'a dit l'orateur pour faire passer son auditoire de l'état d'esprit initial à l'état d'esprit final ? Qu'est-ce qui a été le plus déterminant selon vous ?

4. Qu'en concluez-vous ?

## Trouvez de bons arguments

Pour convaincre, dit Aristote, il ne faut pas seulement chercher à *plaire* (comme orateur) et à *toucher* (son auditoire), mais aussi, et peut-être surtout, chercher à *prouver*, par des arguments. Pourquoi argumenter ? Parce que, pour convaincre, vous ne pouvez pas vous contenter d'affirmer vos opinions. Il faut expliquer **pourquoi** vous pensez que l'opinion que vous soutenez est vraie, et, pour cela, l'étayer par un raisonnement, c'est-à-dire par des arguments.

### ► Prenez des exemples

Prendre un exemple est la façon d'argumenter la plus simple qui soit. Recourir à des exemples, c'est, pour Aristote, « prouver une assertion en avançant [...] des cas multiples et semblables ». Vous pouvez recourir à plusieurs exemples, plutôt qu'à un seul. Et surtout, choisissez-les bien ! Ils doivent être à la fois représentatifs et parlants pour vos auditeurs.



## En pratique

Quand vous argumentez, distinguez clairement votre **conclusion** (l'opinion que vous soutenez) et les **raisons** qui font que vous pensez que cette opinion est la bonne.

Prenons, précisément, des exemples :



## Exemple

Dans sa Keynote de 2007 (lorsqu'il va annoncer le lancement de l'iPhone), Steve Jobs commence par dire que de temps en temps, arrive sur le marché un produit révolutionnaire, qui change tout. Il illustre cette affirmation en citant deux des produits révolutionnaires d'Apple : le Macintosh en 1984, puis l'iPad en 2001.



## C'est à vous !

► Vous cherchez à convaincre votre manager ou un(e) de vos collègues de modifier tel aspect précis de son comportement. Quel(s) argument(s) par l'exemple pourriez-vous utiliser ?

.....

.....

.....

.....

## ► Appuyez-vous sur une analogie

L'argument d'analogie, dit Aristote, « se tire des cas semblables ». Au lieu de multiplier les exemples, vous pouvez vous appuyer sur un exemple précis pour en prouver un autre, en affirmant que puisque les deux exemples sont déjà semblables à bien des égards, ils sont aussi semblables par un autre aspect (dont vous voulez prouver l'existence).

Transposé au contexte professionnel, le raisonnement par analogie peut se traduire ainsi : un dirigeant fait, chaque année, appel à des auditeurs externes pour auditer la performance de son entreprise. Si l'on considère que la performance de ce dirigeant est comparable à celle de son entreprise, on peut en conclure qu'il gagnerait à auditer,

chaque année, sa propre performance comme dirigeant (*via*, par exemple, un outil de 360°).



## Exemple

Martin Luther King, dans son célèbre discours du 28 août 1963 (« *I have a dream* »), déclare notamment : « L'Amérique a délivré au peuple noir un chèque sans valeur ; un chèque qui est revenu avec la mention "Provisions insuffisantes". Nous ne pouvons croire qu'il n'y ait pas de quoi honorer ce chèque dans les vastes coffres de la chance en notre pays. »

Le raisonnement par analogie est ici le suivant : quand on donne un chèque à quelqu'un, il faut pouvoir l'honorer. La suppression de l'esclavage en 1865 est comparable à un chèque fait aux populations afro-américaines du pays, en leur promettant l'égalité des chances. Il faut donc, à présent, que l'Amérique honore sa promesse.



## C'est à vous !

► Vous cherchez toujours à convaincre votre manager ou un(e) de vos collègues de modifier le même aspect précis de son comportement. Quel(s) argument(s) par analogie pourriez-vous utiliser ?

.....

.....

.....

.....

## ► Utilisez l'argument d'autorité

Vous pouvez mentionner des sources fiables à l'appui de l'opinion que vous défendez. Il peut s'agir de personnes (vous-même et votre propre expérience, ou bien d'autres personnes), d'organisations, d'ouvrages ou de travaux de référence. Le principe est le suivant : quelqu'un, qui est une autorité en la matière, a tel ou tel avis sur la question. C'est donc que cet avis est fondé.



## À savoir

Aristote donne une définition assez large de l'autorité, qui peut être celle de « sages »,



mais aussi de « l'avis du plus grand nombre ». Un argument d'autorité peut donc consister à dire : « Tout le monde est bien d'accord que... ».

Le livre que vous avez entre les mains recourt souvent à l'argument d'autorité : « Puisque Quintilien dit cela, et qu'il est un des grands maîtres de l'Antiquité dans l'art de convaincre, ce qu'il vous recommande de faire est pertinent. »

Citer une source revient à user d'un argument d'autorité. Prenons l'exemple d'une étude de deux chercheurs d'Oxford, publiée en septembre 2013, qui affirme que 47 % de l'ensemble des emplois aux États-Unis vont disparaître d'ici vingt ans du fait de l'automatisation et du développement de l'intelligence artificielle. Si vous vous appuyez sur cette étude pour affirmer que près de la moitié des emplois aux États-Unis vont bientôt disparaître, vous vous servez d'un argument d'autorité.



## Exemples

- Emmanuel Faber revendique par exemple dans son discours de 2016 ses « 25 années d'expérience » pour affirmer que le marché ne s'autorégule pas de lui-même et qu'il n'y a pas de « main invisible » qui assurerait, par exemple, la justice sociale (il fait ici référence à la célèbre théorie de l'économiste Adam Smith).

L'autorité sur laquelle s'appuie Emmanuel Faber est ici la sienne, que lui confèrent ses 25 années d'expérience professionnelle.

- Dans son discours pour la suppression de la peine de mort, Robert Badinter affirme la chose suivante : « Le seul résultat auquel ont conduit toutes les recherches menées par les criminologues est la constatation de l'absence de lien entre la peine de mort et l'évolution de la criminalité sanglante. »

Le raisonnement de Badinter est le suivant : puisque toutes les enquêtes des criminologues aboutissent à cette conclusion, c'est donc une conclusion fondée.

Pour vos interventions, comparez si possible plusieurs sources. Par exemple, tout le monde n'est pas d'accord sur le fait que l'automatisation aura un impact aussi important sur les emplois. L'OCDE, une autre « autorité », estime par exemple que l'impact sera bien moindre.



## En pratique

- Citez vos sources !
- Appuyez-vous sur des sources fiables, et impartiales.

Méfiez-vous également des informations que vous trouvez sur Internet ! Les réseaux sociaux regorgent de statistiques fantaisistes ou de citations erronées... Si la source n'est pas précisée, mieux vaut s'en méfier. Et si elle l'est, vérifiez en quelques clics qu'il s'agit bien d'une source sérieuse.



### C'est à vous !

► Vous cherchez à nouveau à convaincre votre manager ou un(e) de vos collègues, décidément rétif, de modifier son comportement. Quel(s) argument(s) d'autorité pourriez-vous invoquer ?

.....

.....

.....

.....

## ► Étudiez les causes

Pour défendre votre position, vous pouvez aussi vous appuyer sur les causes. Le principe de base est de vous appuyer sur une « corrélation » (c'est-à-dire une association régulière) entre tel ou tel événement, et leur articulation : l'un explique l'autre.

| Schéma  | Exemple  |
|---|--|
| 1. L'événement X se produit (régulièrement) en même temps que l'événement Y.<br>2. L'événement X est la cause de l'événement Y. | 1. L'arrivée de la digitalisation dans le monde de l'entreprise coïncide avec l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants.<br>2. La digitalisation est la cause de l'augmentation du nombre de travailleurs indépendants (ou « ubérisation »). |



### Exemple

Reprenons le discours de Robert Badinter sur la peine de mort, prononcé devant

l'Assemblée nationale, le 17 septembre 1981 : « Que la peine de mort ait une signification politique, il suffirait de regarder la carte du monde pour le constater. [...] Les choses sont claires. Dans la majorité écrasante des démocraties occidentales, en Europe particulièrement, dans tous les pays où la liberté est inscrite dans les institutions et respectée dans la pratique, la peine de mort a disparu. [...] Partout dans le monde, et sans aucune exception, où triomphent la dictature et le mépris des droits de l'homme, partout vous y trouvez inscrite, en caractères sanglants, la peine de mort. »

Pour Badinter, il y a un lien de causalité entre le fait d'être une démocratie et celui d'abolir la peine de mort.



### C'est à vous !

► Vous cherchez toujours à convaincre votre manager ou un(e) de vos collègues de modifier son comportement. À quel(s) argument(s) par la cause pourriez-vous cette fois recourir ?

.....

.....

.....

.....

## ► Faites des déductions

### Le principe de la déduction

Vous posez deux affirmations distinctes (1) et (2) (on les appelle les « prémisses »), dont vous tirez une conclusion (3).

| Schéma  | Exemple   |
|---|---|
| 1. S'il y a X, alors il y a Y.<br>2. Il y a X.<br>3. Donc il y a Y. | 1. S'il y a des conflits hors de contrôle dans votre équipe, les objectifs annuels de votre équipe ne seront pas atteints.<br>2. Il y a des conflits hors de contrôle dans votre équipe.<br>3. Donc vos objectifs annuels ne seront pas atteints. |

Remarquez qu'il faut aussi argumenter pour chacune des prémisses : par exemple, qu'est-ce qui vous permet d'affirmer que les conflits au sein de votre équipe ont un impact sur ses résultats annuels ? Vous pourriez par exemple citer votre propre expérience, ou un auteur de

livres de management qui vous semblerait sérieux et qui aboutirait à la même conclusion. Ou bien, les conflits dans votre équipe ont-ils vraiment pris une ampleur incontrôlable ? Ne pouvez-vous vraiment plus rien essayer ?



## Exemples

- « Foudroyés aujourd'hui par la force mécanique, nous pourrons vaincre dans l'avenir par une force mécanique supérieure. » (C. De Gaulle, appel du 18 juin 1940).

Pour vaincre dans la guerre, il faut une grande force mécanique (comme le prouve l'exemple de la grande défaite que vient de subir la France en mai-juin 1940). Donc quand la France aura elle aussi cette force mécanique (avec l'aide de ses Alliés, la Grande-Bretagne ou les États-Unis en particulier), elle pourra vaincre à son tour.

- « Il se trouve que la France aura été [...] l'un des derniers pays [...] en Europe occidentale [...] à abolir la peine de mort [...] Dans la majorité écrasante des démocraties occidentales, en Europe particulièrement, dans tous les pays où la liberté est inscrite dans les institutions et respectée dans la pratique, la peine de mort a disparu [...] Demain, vous voterez l'abolition de la peine de mort. » (R. Badinter, discours prononcé devant l'Assemblée nationale, 1981).

L'argumentation (qui prolonge celle de l'argument par la cause cité plus haut) est la suivante : dans la majorité des démocraties occidentales européennes, la peine de mort a disparu. La France est une démocratie occidentale. Elle va donc abolir la peine de mort.



## C'est à vous !

► Vous cherchez toujours à convaincre votre manager ou un(e) de vos collègues de modifier un aspect précis de son comportement vis-à-vis de ses collaborateurs. À quel(s) argument(s) par la déduction pourriez-vous recourir ?

.....

.....

.....

.....

## Les variantes de l'argument par déduction

Voici une première variante de l'argument par déduction, très fréquente, que l'on peut schématiser ainsi :

## Schéma

---

1. S'il y a X, alors il y a Y.
2. Il n'y a pas X.
3. Donc il n'y a pas Y.



## Exemples

• « La contribution qu'une Europe organisée et vivante peut apporter à la civilisation est indispensable au maintien des relations pacifiques. [...] L'Europe n'a pas été faite, nous avons eu la guerre. » (R. Schuman, déclaration du 9 mai 1950).

S'il y a l'Europe, il y a la paix. Il n'y a pas eu l'Europe. Donc il n'y a pas eu la paix (la Seconde Guerre mondiale a éclaté).

• « S'il est un type de femme ou d'homme que la menace de la mort ne saurait faire reculer, c'est bien le terroriste. [...] Alors, croire qu'on l'arrêtera avec la mort, c'est illusion. » (R. Badinter, discours prononcé devant l'Assemblée nationale, le 17 septembre 1981).

Si les hommes ont peur de la mort, alors la peine de mort est efficace (pour les empêcher de nuire). Les terroristes n'ont pas peur de la mort. Donc la peine de mort n'est pas efficace contre eux.



## Exercice

1. Reprenez l'exemple de l'intervention ou du discours qui vous a le plus marqué ces trois dernières années.
2. Prenez une feuille de papier et identifiez les arguments qu'a utilisés l'orateur. A-t-il utilisé :
  - a. Des exemples ? lesquels ?
  - b. Des analogies ? lesquelles ?
  - c. Des arguments d'autorité ? lesquels ?
  - d. Des arguments par les causes ? lesquels ?
  - e. Des déductions ? lesquelles ?
3. Selon vous, lesquels parmi ces arguments étaient les plus percutants ?
4. Si vous aviez à faire une intervention sur le même sujet, quels arguments utiliseriez-vous de préférence ? pourquoi ?
5. Qu'en concluez-vous ?

---

**Passez à l'action** et effectuez le même exercice en repensant à la dernière intervention marquante que vous ayez faite.



## Exercice

1. Prenez une feuille de papier et identifiez vos arguments. Avez-vous utilisé :
  - a. Des exemples ? lesquels ?
  - b. Des analogies ? lesquelles ?
  - c. Des arguments d'autorité ? lesquels ?
  - d. Des arguments par les causes ? lesquels ?
  - e. Des déductions ? lesquelles ?
2. Selon vous, parmi ces arguments, lesquels ont été les plus percutants ?



**Quintilien** (35-96 ap. J.-C.) fut l'un des plus grands avocats de Rome, et un professeur de rhétorique réputé. *L'Institution Oratoire* est l'exposé de rhétorique antique le plus complet qui nous reste. Pour Quintilien, avoir un plan clair et solide est essentiel : « un discours privé [de plan] sera condamné à se précipiter tumultueusement, à flotter comme un navire sans gouvernail ».

## 2

# Élaborer un plan comme Quintilien

- Réussissez votre entrée en matière.
- Présentez votre sujet clairement.
- Argumentez efficacement.
- Concluez en beauté.

**Objectif** Pour convaincre, il est indispensable d'avoir un plan clair et bien construit, sinon, votre auditoire ne va pas savoir où vous voulez en venir – et vous non plus. Cette partie va vous aider à construire un plan solide, grâce aux conseils de Quintilien qui propose un plan type très efficace, en quatre parties.

**Conseil du coach** Chaque intervention est différente. À vous de juger du plan le plus efficace à adopter pour réussir à convaincre !

## QUIZ

- |   | Oui                      | Non                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 Vous a-t-on déjà dit, après une intervention, que vous aviez été clair et structuré ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Ne vous est-il jamais arrivé qu'on vous interrompe pour vous                          |                          |                          |



demander où vous voulez en venir ?

3 Savez-vous à quoi sert l'introduction dans une prise de parole ?

4 Savez-vous dans quel ordre mettre les arguments dont vous disposez ?

5 Savez-vous à quoi sert la conclusion de votre prise de parole ?

## Brief du coach

Si votre plan n'est pas clair, vos auditeurs risquent, après votre intervention, de se demander tout simplement de quoi vous avez bien pu parler ! L'enjeu est de taille. Prenez le temps, avant de prendre la parole, de vous assurer que vous êtes bien clair sur la structure de votre intervention.

*Sans plan, l'orateur, ne sachant ni d'où il vient ni où il va, tantôt reviendra sur ses pas, tantôt s'écartera de sa route, comme un voyageur errant la nuit dans des lieux inconnus, sans autre guide que le hasard.*

QUINTILIEN

# Réussissez votre entrée en matière

## ► Pourquoi une introduction ?

La tentation est grande, quand vous prenez la parole, d'entrer directement dans le vif du sujet. À quoi bon perdre du temps, puisque tout le monde est là pour ça et attend ? Mais c'est un choix risqué :

- Parce que votre auditoire ignore peut-être le sujet de votre intervention. Dans le doute, partez du principe qu'ils l'ignorent.
- Parce que même s'ils savent de quoi il est question, la tendance naturelle de vos auditeurs est de discuter entre eux plutôt que de se taire pour vous écouter. Ils ont sans doute déjà un avis sur ce dont vous allez leur parler et ne voient *a priori* pas de raison d'en changer,

ou bien ils n'ont pas d'avis sur la question et ne voient pas pourquoi ils devraient en avoir un.

Que faire dans ces conditions ? Quintilien recourt pour l'expliquer à une métaphore, celle de la poterie : l'introduction n'est pas une fin en soi, mais a, en quelque sorte, pour fonction de « préparer la pâte » (c'est-à-dire l'avis, les pensées de notre auditoire), pour pouvoir ensuite être en mesure de lui donner la forme voulue, pendant la phase d'argumentation. Cette pâte est résistante : chacun de vos auditeurs a déjà ses idées, ses préjugés. Et il faut donc, comme un potier, commencer par la rendre plus souple.

*L'exorde n'a pas d'autre but que de préparer l'esprit de celui qui nous écoute, comme on prépare une matière qu'on veut rendre plus maniable.*

QUINTILIEN

## ► Comment réussir votre entrée en matière ?

Les premiers mots que vous allez prononcer doivent être soigneusement préparés. Ici, pas question d'improviser, l'enjeu est trop grand. Une entrée en matière ratée risquerait de peser sur tout le reste de votre intervention.

*Se troubler, manquer de mémoire, ou demeurer court, produit là, plus qu'ailleurs, un fâcheux effet [...] il n'y a certainement qu'un mauvais pilote qui fasse naufrage en sortant du port.*

QUINTILIEN

Pour y parvenir, explique Quintilien, il y a trois objectifs à viser : rendre son auditoire bienveillant, attentif et docile. Quintilien précise d'ailleurs qu'il ne faut pas négliger ces objectifs dans les autres parties du discours, mais que c'est dans l'exorde qu'ils sont le plus importants.

## ► Rendez votre auditoire bienveillant à votre égard

Le premier conseil de Quintilien est donc d'utiliser vos premières paroles pour vous rendre sympathique à votre auditoire. Cela ne

devrait pas vous être difficile, car vous êtes sans doute naturellement quelqu'un de sympathique, mais l'essentiel est ici que votre auditoire s'en aperçoive.

Si vos auditeurs accrochent avec vous, ils auront sans doute tendance à prêter plus d'attention à ce que vous allez leur dire, mais aussi à vous faire confiance, et par conséquent à se laisser convaincre. Il est donc très important de prendre le temps d'établir cette relation.

### Conseil

Pour Quintilien, il est très important, dans l'introduction, que l'orateur donne une bonne image de lui.

On l'a déjà vu dans la partie précédente, il est important de montrer à vos auditeurs que vous leur voulez du bien. Aristote mettait déjà l'accent sur ce point. Que faire d'autre pour que cela devienne réciproque dès le début de votre intervention ?

## Soyez modeste

Quintilien est très clair à ce sujet (et le conseil sera souvent repris) : dans votre introduction, soyez modeste !

Par exemple, **vous pouvez laisser entendre que votre intervention ne va pas être extraordinaire et que vous n'êtes pas quelqu'un d'exceptionnel** – même si, bien entendu, c'est le cas. Les exemples abondent de ce type d'entrée en matière.

### Conseil

Pour Quintilien, c'est une sorte de recommandation tacite pour l'orateur de déclarer son insuffisance.

### Exemple

Steve Jobs s'adressant à des jeunes diplômés en 2005, leur affirme d'emblée qu'il ne va « rien leur dire d'extraordinaire ».



## Exemple

Emmanuel Faber commence ainsi son discours de 2016 : « Si vous attendez un discours de référence intellectuelle, vous allez être déçus. » Le ton est presque hésitant (« Bon, bonjour. Hum, je vais faire de mon mieux... »).

Ses auditeurs, de jeunes diplômés, se sentent sans doute à la fois rassurés (ils vont comprendre tout ce qui va suivre), mais aussi flattés, puisque le patron d'un grand groupe, qui dirige près de 100 000 personnes, annonce qu'il doute d'être en mesure de combler leurs attentes.

N'hésitez pas aussi à **remercier** les organisateurs de vous avoir fait l'honneur de vous inviter à parler, et votre auditoire de prendre le temps de vous écouter.



## Exemple

Le poète Aimé Césaire, lors d'un discours à Miami en 1987, met les formes : « Je ne saurais vous dire combien je me sens confus et, en même temps, combien je vous suis reconnaissant de cet honneur. »

### **Pourquoi avez-vous intérêt à ne pas montrer trop d'assurance ?**

Parce que les gens modestes sont plus agréables à fréquenter que ceux qui ne le sont pas. Si vous paraissez trop sûr de vous, vos auditeurs, certains d'entre eux tout au moins, risquent d'en conclure que vous n'êtes pas modeste, et donc que vous n'êtes guère sympathique.

*L'assurance a souvent l'air de la présomption.*

QUINTILIEN

Quintilien en donne une explication intéressante. Votre auditoire est, dans une certaine mesure, dans une position de supériorité par rapport à vous, parce que vous lui adressez la parole et qu'il est libre de vous écouter et de vous croire, ou pas ; et parce que lui est tranquillement assis, sans éprouver de stress, tandis que vous êtes debout, et que vous prenez des risques. Il en est (plus ou moins) conscient. Si votre auditoire a le sentiment que cette autorité n'est pas respectée, il risque de se sentir humilié. Quintilien le dit en se plaçant dans un contexte judiciaire, pour un avocat s'adressant à un juge, mais cela vaut pour

toute prise de parole.

*Dans la cause la moins douteuse, on ne doit pas laisser paraître trop d'assurance : car la sécurité du plaideur blesse d'ordinaire le juge ; et comme celui-ci a par-devers lui le sentiment de son autorité, il veut intérieurement qu'on y rende hommage.*

QUINTILIEN

**Attention à ne pas être trop modeste non plus !** Il importe que vous établissiez clairement votre légitimité, la raison pour laquelle vous êtes la personne la mieux placée pour prendre la parole à cet instant précis. Toute la difficulté est d'arriver à établir cette légitimité tout en restant modeste.

**À proscrire donc absolument**, sous peine de n'être pas pris au sérieux, les phrases du type :

- « Je ne suis pas le mieux placé pour aborder ce sujet. »
- « J'ai été prévenu il y a seulement deux jours, l'exposé risque donc d'être incomplet. »
- « En raison du temps disponible nous ne pourrions aborder qu'une partie du sujet. »
- « J'espère réussir à vous convaincre que... »

### Conseil

Pour Quintilien, c'est une sorte de recommandation tacite pour l'orateur de déclarer son insuffisance.

Préférez, par exemple :

- « C'est à la demande de telle personne que je suis ici devant vous. »
- « C'est parce que j'ai travaillé sur ce sujet précisément pendant telle période que je prends aujourd'hui la parole. »

Indiquez clairement que vous êtes un interlocuteur crédible !

## Mettez votre auditoire en valeur

Quelques compliments n'ont jamais fait de mal. Nul besoin de mentir pour autant : indiquez pour quels motifs vous accordez de la valeur à

vos auditeurs et à leur jugement (si vous n'y accordiez aucune valeur, vous ne prendriez pas la peine de leur parler, n'est-ce pas ?).

*Pour se concilier le juge, il faut non seulement le louer (ce qui demande une certaine mesure [...]), mais encore faire tourner son éloge à l'avantage de la cause.*

QUINTILIEN



## Exemple

Steve Jobs, dès sa première phrase, met clairement son auditoire en valeur : « C'est un honneur de me trouver parmi vous aujourd'hui et d'assister à une remise de diplômes dans une des universités les plus prestigieuses du monde. »

## ► Attirez l'attention de vos auditeurs

Les interventions en public commencent souvent dans le brouhaha – les auditeurs sont en train de parler de tout autre chose, et un enjeu majeur pour l'orateur est d'abord d'attirer (et de conserver) leur attention. C'est d'ailleurs une expérience très commune : l'indice le plus évident qu'un orateur n'est pas bon (par exemple lors d'un discours de mariage) est le bruit de fond qui s'élève progressivement jusqu'à quasiment couvrir sa voix : les convives, lassés, reprennent leurs conversations interrompues.

## Plaisantez

C'est là une façon très efficace d'obtenir l'attention de votre auditoire – à condition bien sûr que le contexte et le thème du discours s'y prêtent.

*La plaisanterie, maniée délicatement et à propos, contribue aussi à réveiller l'esprit du juge, et son ennui se prête volontiers à tout ce qui peut le soulager.*

QUINTILIEN

Prenez garde toutefois à ne pas prendre de risques : il est facile de heurter involontairement une partie de votre auditoire. Quintilien souligne la difficulté de l'exercice ; même un Démosthène, semble-t-il,

faisait régulièrement des « bides » au cours de ses discours :

*S'il est un talent difficile, c'est celui-là. [...] On convient généralement qu'il a manqué à Démosthène. [...] Ses bons mots, qui sont en très petit nombre et qui ne répondent nullement à sa supériorité dans tout le reste, montrent clairement que ce genre d'esprit ne lui a pas déplu, mais que la nature le lui avait refusé.*

QUINTILIEN

Les exemples sont nombreux. À vous d'identifier le type d'humour à même de plaire à vos auditeurs.



## Exemples

- Steve Jobs, dans son discours de 2005, explique qu'il n'a pas terminé ses études supérieures, et que cette cérémonie de remise de diplômes (à laquelle il assiste, et qu'il introduit !) est l'expérience la plus proche qu'il ait jamais eue d'une remise de diplômes dans une université – l'assistance apprécie !
- Marguerite Yourcenar, pour son discours de réception à l'Académie française, commence par un mot tout simple : « Messieurs », qui fait sourire son auditoire, exclusivement masculin. Elle est en effet la première femme admise dans la prestigieuse institution.

Quintilien donne deux conseils au sujet des plaisanteries dans un discours :

- N'hésitez pas à tester les plaisanteries sur une ou plusieurs personnes, de style différent. La comprennent-ils bien ? La trouvent-ils drôle ?
- Soyez lucide et capable de vous remettre en cause, et abandonnez, s'il le faut, une plaisanterie que vous trouvez drôle mais qui, par exemple n'est pas comprise. Ce n'est jamais facile quand il s'agit de son propre humour !

## Dramatisez

Une autre façon de faire, qui est en quelque sorte l'inverse de la technique précédente, est de **souligner toute l'importance de ce dont vous allez parler**, en montrant l'enjeu.

*Le juge, en effet, sera plus attentif, s'il peut croire qu'il s'agit d'une chose extraordinaire, grave, atroce, criante ; surtout si on lui persuade qu'il y va de son intérêt ou de celui de la société. On mettra donc tout en œuvre pour exciter son attention : crainte, espérance, remontrances, prières.*

QUINTILIEN



## Exemple

Les premiers mots du célèbre discours prononcé par le président égyptien Sadate, le 20 novembre 1977, devant le parlement israélien, la Knesset soulignent que l'enjeu – la fin du conflit israélo-palestinien – est de taille : « Je suis venu à vous aujourd'hui sur deux pieds assurés, afin que nous puissions construire une vie nouvelle, afin que nous puissions établir la paix pour nous tous sur cette terre, la terre de Dieu – nous tous, musulmans, chrétiens et juifs... »

Dans la vie de tous les jours d'une organisation, l'enjeu ne sera jamais aussi important. Mais cela ne doit pas vous empêcher de chercher à **mettre en lumière l'enjeu** de votre intervention, les conséquences possibles de telle ou telle décision à prendre.

Autre variante, vous pouvez aussi **souligner d'emblée toute l'étendue des bénéfices** que vos auditeurs pourront tirer de votre intervention.



## Test

|   | Oui                      | Non                      |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1 Pourriez-vous commencer par vous taire ? L'auditoire va le remarquer et lui aussi faire silence.                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Pourriez-vous raconter une anecdote ou des faits surprenants (chiffres, coûts, temps passé...) ?                                    | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Pourriez-vous projeter une image ou une photo qui interpelle votre auditoire ?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Pourriez-vous faire un sondage rapide dans l'auditoire ? « Qui pense que... »   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Pourriez-vous faire une analogie avec un film, une série, un jeu télévisé connu de tous et pertinent pour introduire votre propos ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



## ► Disposez votre auditoire à vous écouter docilement

Vos premiers mots ont aussi pour objectif de convaincre votre auditoire de prendre le temps de vous écouter (docilement) tout au long de votre intervention. Quintilien donne à cet égard deux conseils principaux.

### « Je serai bref »

Si vous annoncez que vous n'allez pas être long, votre auditoire devrait, logiquement, rester plus attentif : même s'il est modérément enthousiaste à l'idée de vous écouter parler, il se dit tout de même qu'il ferait bien de concentrer ses efforts, puisque vous n'allez sans doute pas vous répéter ni lui infliger de longues et pénibles digressions.

*Un bon moyen encore de se faire écouter de son auditoire, c'est de lui faire espérer qu'on ne sera pas long, et qu'on ne sortira pas de la cause.*

QUINTILIEN

Et comme rien n'est plus pénible qu'un orateur qui n'arrive pas à se taire et à achever son intervention, cela vous rend d'emblée plutôt sympathique, ce qui correspond aussi à l'un de vos objectifs.



### Exemple

Steve Jobs applique à la lettre le conseil de Quintilien dans les premières phrases de son discours et s'emploie d'emblée à rassurer son auditoire sur la longueur de son intervention : « Aujourd'hui, je veux vous raconter trois histoires de ma vie. C'est tout. Rien d'extraordinaire. Juste trois histoires. »

En pratique, voici quelques suggestions :

- Précisez d'emblée combien de temps prendra votre intervention : 5 minutes, 10 minutes, 1 demi-heure, 3 heures...
- Indiquez quand auront lieu la ou les pauses (s'il y en a).
- Pensez à bien préciser s'il est possible de vous interrompre au fil de

l'exposé, ou bien s'il y aura, le cas échéant, une séance de questions-réponses à la fin de votre exposé.

## Conseil

Attention à bien respecter le délai que vous avez annoncé ! Vous risquez sinon d'agacer votre auditoire.

## Annoncez votre plan

Pour préparer votre auditeur à bien comprendre ce dont il va s'agir, rien de plus efficace que de lui retracer, à grandes lignes, ce dont vous allez parler : en bref, de **faire votre annonce de plan**.

*Il faut toujours faire son annonce de plan, parce qu'elle contribue à rendre la cause plus claire, et parce que l'auditoire est plus attentif et plus docile, quand il sait de quoi on parle et de quoi on parlera par la suite.*

QUINTILIEN

C'est souvent bien utile, comme le reconnaît Quintilien. En effet :

1. Cela va rendre votre propos plus clair et donc **plus intelligible**, puisqu'il va désormais être organisé en grandes parties que l'auditeur va reconnaître au fur et à mesure.
2. Cela rend aussi votre auditoire **actif**, en lui permettant de reconnaître et de reconstituer, au fur et à mesure de votre intervention, le plan que vous avez annoncé.
3. C'est **agréable** pour votre auditoire. Avoir en tête les grandes étapes de votre plan donnera un plaisir similaire à votre auditoire, à chaque fois que vous passerez à la partie suivante, à celui d'apercevoir, au cours d'un voyage, une borne au bord des routes, qui lui rappellent (ou plutôt lui rappelait, avant l'invention du GPS) la distance qui reste à parcourir.

*L'annonce de plan délasse encore l'attention de l'auditoire au moyen des limites qu'elle assigne à chaque partie, à peu près comme la vue de ces pierres qui servent à marquer nos lieux encourage le voyageur fatigué. Car on éprouve du plaisir à mesurer le chemin qu'on a fait, et rien n'anime plus à poursuivre ce qu'on a commencé, que de savoir ce qui reste à faire : on ne trouve jamais long ce dont on aperçoit le terme.*

Quintilien pointe toutefois deux risques.

**1.** Le premier est de **trop détailler** votre annonce de plan : celle-ci semblerait alors artificielle et risquerait de faire retomber l'émotion que vous essayez précisément de faire naître chez votre auditoire.

*Un discours qui paraît ne rien avoir d'étudié fait ordinairement plus de plaisir à l'auditeur, tandis que l'annonce de plan sent toujours l'étude. [...]*

*Le triomphe de l'éloquence est d'émouvoir ; et rien n'est plus contraire à cet effet que le soin scrupuleux que l'on met à distinguer minutieusement les parties de son discours, dans le temps où il s'agit d'emporter le suffrage du juge.*

QUINTILIEN

**2.** Le second est de **ne pas respecter le plan** que vous avez indiqué, parce qu'une idée vous vient subitement, par exemple. Cela risque fort de vous faire perdre la sympathie de votre public, car vous trompez la confiance qu'il a en vous. L'effet sera peut-être de rajouter de la spontanéité à votre exposé, mais, de façon générale, ce n'est pas recommandé.



## Exercice

1. Reprenez trois interventions d'orateurs qui vous ont particulièrement marqué ces dernières années. Relisez les textes ou visionnez à nouveau chacune des interventions.
2. Concentrez-vous sur les premiers mots prononcés par l'orateur. Comment s'y prend-il pour rendre son auditoire :
  - a. bienveillant ?
  - b. attentif ?
  - c. docile ?
3. Ses premiers mots ont-ils d'autres effets sur son auditoire ? Lesquels ?
4. Qu'en concluez-vous ?

**Passez à l'action** et effectuez le même exercice en repensant à la dernière intervention marquante que vous ayez faite.



## Exercice

1. Repensez à vos premiers mots. Qu'avez-vous dit qui ait pu rendre votre auditoire :
  - a. bienveillant ?
  - b. attentif ?
  - c. docile ?
2. Que pourriez-vous faire davantage ?
3. Que devriez-vous continuer à faire ?
4. Que devriez-vous faire moins ?

## Présentez votre sujet

Maintenant que votre auditoire vous écoute attentivement, **présentez-lui ce dont vous allez parler**, avant de vous lancer dans l'argumentation. C'est ce que les Anciens appelaient la « narration ».

### ► Pourquoi prendre le temps de présenter votre sujet ?

C'est une erreur répandue de se lancer directement dans l'argumentation : « Tout d'abord, je voudrais dire que... ». L'intervenant, stressé par la perspective de prendre la parole, a envie de commencer dès que possible à convaincre son auditoire.

Même si votre auditoire sait de quoi vous allez parler et quelle sera votre position, ce n'est jamais inutile de prendre le temps de l'annoncer.

Pourquoi faut-il donc prendre le temps d'annoncer votre sujet ?

**Pour s'assurer que votre auditoire est au clair sur le sujet que vous allez aborder**

À part dans de rares exceptions, si par exemple quelqu'un d'autre vient d'exposer le fait, il faut **toujours faire comme si votre auditoire ignorait tout de ce dont vous allez parler**. Énoncer votre propos, indiquer concrètement ce dont vous allez parler, permet à vos auditeurs de s'inscrire dans un cadre de référence clair.

## Pour préparer l'argumentation

Raconter une (ou des) histoire(s), comme Emmanuel Faber ou Steve Jobs, vous permet d'emblée de donner des éléments qui vont servir d'illustration à votre propos, et d'exemples pour votre argumentation. Le récit que vous allez faire va en effet vous permettre, affirme Quintilien, de préparer la phase suivante, celle de l'argumentation.

*Il sera bon de jeter çà et là quelques germes de preuves, sans toutefois perdre de vue qu'on en est à narrer, et non à prouver [...] Quelle différence y a-t-il entre l'argumentation et l'annonce du sujet, si ce n'est que l'annonce du sujet est d'un bout à l'autre une préparation de l'argumentation, et qu'à son tour l'argumentation ne fait que vérifier l'annonce du sujet ?*

QUINTILIEN



### Exemple

Emmanuel Faber évoque dans son discours la vie de son frère, qui, ne pouvant plus exercer son métier d'ingénieur agronome du fait de son état psychiatrique, a fait des « petits travaux d'insertion », et est devenu « l'ami de ceux qui se levaient très tôt le matin, l'ami des éboueurs et de tout un tas de gens que ni vous ni moi ne croisons si nous faisons les métiers auxquels beaucoup d'entre vous vous destinez ». Cet élément prépare, entre autres, l'argumentation qui va suivre, quelques minutes plus tard, sur l'importance de la justice sociale.

## ► Comment présenter votre sujet ?

Vous pouvez le faire, d'après Quintilien, de deux façons différentes :

1. Indiquez tout simplement ce dont vous allez parler, ou la position que vous allez soutenir.



## Exemple

Robert Badinter entre directement dans le vif du sujet dès les premiers mots de son discours pour l'abolition de la peine de mort en 1981 : « Monsieur le Président, Mesdames, Messieurs les députés, j'ai l'honneur, au nom du gouvernement de la République, de demander à l'Assemblée nationale l'abolition de la peine de mort en France. »

### 2. Donnez le détail de certaines circonstances autour de votre sujet.

Ce peut être sous la forme d'une anecdote, d'un récit, etc. Dans ce cas, n'hésitez pas à expliquer pourquoi vous prenez la peine d'entrer dans le détail. Pour cela, Quintilien propose plusieurs prétextes que vous pouvez invoquer :

- Vos auditeurs savent ce dont il est question en général, mais cela peut leur être utile de connaître les détails.
- De nouveaux auditeurs viennent d'arriver, qui ne savent pas ce dont il est question.



## Exemple

Steve Jobs consacre la majeure partie de son discours de 2005 à la narration, plus précisément à trois narrations, retraçant trois expériences marquantes de sa vie : son abandon de l'université, qui lui a permis de suivre les cours qui lui plaisaient ; son licenciement de l'entreprise qu'il avait fondée, qui lui a permis de retrouver une liberté créatrice ; l'annonce d'un cancer incurable, qui s'est avérée erronée, mais qui lui a permis de réfléchir à son rapport à la mort. Chacune de ces expériences est suivie de quelques phrases dans lesquelles il tire des leçons, et qui correspondent donc à la phase suivante : celle de l'argumentation.

## ► Les trois qualités de l'annonce du sujet

Quintilien énumère les caractéristiques importantes de l'annonce du sujet : elle doit être « claire, brève et vraisemblable ». Ces qualités sont importantes pour l'ensemble de votre prise de parole, mais elles sont essentielles dans cette partie de votre intervention : si votre auditoire ne comprend pas exactement quelle est la situation ou de quoi parle l'anecdote que vous racontez, tous vos efforts risquent

d'être vains.

## Conseil

Pour Quintilien, la narration doit mettre notre auditoire « en état de comprendre, de retenir et de croire ce qu'on lui dit ». En effet, « s'il arrive qu'il ne comprenne pas, ou qu'il oublie, ou qu'il ne croie pas ce que nous avons dit, nous nous fatiguerons en pure perte dans le reste. »

## 1. Soyez clair

La première qualité de votre récit doit être la **clarté**. Pour cela, affirme Quintilien, il faut être précis dans votre récit sur qui a fait quoi, quand, où et pourquoi.

*Il faut distinguer nettement les choses, les personnes, les temps, les lieux.*

QUINTILIEN

## Exemple

Dans son discours, Emmanuel Faber va jusqu'à préciser l'heure et le lieu où il a reçu l'appel téléphonique lui annonçant que son frère était interné : « 21 heures, au bâtiment C, 4<sup>e</sup> étage. » Son auditoire ayant passé plusieurs années sur le même campus n'a sans doute aucune difficulté à visualiser le lieu, ce qui rend le récit d'autant plus vraisemblable.

## 2. Soyez bref

Attention à éviter les anecdotes et les récits interminables, qui vont lasser votre auditoire d'emblée, alors que vous n'êtes même pas encore arrivé à la pièce maîtresse de votre prise de parole que sera l'argumentation. Quintilien donne en particulier les conseils suivants :

- Ce n'est pas la peine de tout raconter ! Ne mentionnez que des éléments qui vont être utiles par la suite.

*Il faut dire tout ce qu'il faut, et rien que ce qu'il faut.*

QUINTILIEN



## Exemple

Emmanuel Faber passe assez vite sur les autres expériences qui ont déterminé son parcours après que la maladie de son frère lui a « ouvert les yeux ». Il se contente d'évoquer certains éléments : « Il m'a fallu [...] apprendre le langage des fous, m'ouvrir à plein de choses [...] je suis allé à la jungle de Calais ». Tout cela prépare l'argumentation qui va suivre sur la justice sociale, mais il se contente d'y faire allusion, sa relation avec son frère constituant vraiment le cœur de son récit.

- Découpez votre récit en plusieurs parties. Si votre récit ou votre anecdote sont un peu longs, annoncez clairement son plan. Votre auditoire aura ainsi l'impression, explique Quintilien, d'entendre plusieurs petits récits plutôt qu'un long, ce qui est moins inquiétant pour lui. Signalez-le et procédez à une brève récapitulation si possible à la fin de chaque partie.

*On remédie à l'ennui en divisant son récit. [...] Il ne sera pas inutile de finir chaque partie par une sorte de récapitulation.*

QUINTILIEN



## Exemple

Steve Jobs, au terme de sa première anecdote, résume tout l'enchaînement des circonstances qu'il vient de relater : « Si je ne m'étais pas désinscrit, je n'aurais jamais assisté à ce cours de calligraphie, et les ordinateurs personnels n'auraient peut-être pas la typographie merveilleuse qu'ils ont aujourd'hui. »

### 3. Soyez vraisemblable

Il faut que l'on vous croie. Voici quelques conseils de Quintilien à cet égard :

- Posez-vous la question pour tous les éléments que vous allez mentionner : mon auditoire va-t-il trouver cela naturel ?

*La narration sera vraisemblable, d'abord si l'on s'interroge soi-même, pour ne rien dire qui ne soit naturel.*

QUINTILIEN



- Précisez, pour les éléments clés que vous mentionnez, leur explication.

*La narration sera vraisemblable si l'on donne aux faits des causes et des motifs, non pas à tous, mais à ceux qui font question.*

QUINTILIEN



## Exercice

1. Reprenez les trois interventions d'orateurs qui vous ont particulièrement marqué ces dernières années. Relisez les textes ou visionnez à nouveau chacune des interventions.
2. Concentrez-vous sur le passage où l'orateur introduit ce dont il va parler :
  - a. Comment s'y prend-il ? Annonce-t-il directement son propos ? Raconte-t-il une anecdote ?
  - b. Comment caractériseriez-vous ce passage ? Quels sont les objectifs poursuivis par l'orateur ?
3. Qu'en concluez-vous ?

**Passer à l'action** et effectuez le même exercice en repensant à la dernière intervention marquante que vous avez faite.



## Exercice

1. Repensez aux phrases que vous avez prononcées pour présenter ce dont vous alliez parler.
2. Que pourriez-vous faire davantage ?
3. Que devriez-vous continuer à faire ?
4. Que devriez-vous faire moins ?

## Organisez votre argumentation

C'est à présent, dans cette partie cruciale de votre discours, que vous allez pouvoir énoncer les arguments qui étaient votre point de vue. La partie précédente vous a aidé à identifier des arguments pertinents. Deux questions principales se posent :

- Combien d'arguments ?
- Dans quel ordre les mettre ?

## ► Combien d'arguments ?

On recommande souvent de ne pas avancer trop d'arguments. Si vous en donnez trop, affirme Quintilien, cela risque d'être improductif.

On peut considérer qu'en général, deux ou trois arguments suffisent.

*Il ne faut pas toujours accabler le juge de tous les arguments qui vous viennent à l'esprit. Cette argumentation est non seulement fatigante, mais même suspecte ; car un juge sera peu disposé à croire vos preuves fort bonnes, si vous paraissez vous-même vous en délier.*

QUINTILIEN

Dans certains cas toutefois, il est bon de multiplier les arguments et de les énumérer à la suite l'un de l'autre, sans trop les approfondir ; si on les sépare et qu'on les détaille un à un, affirme Quintilien, ils risquent d'être moins puissants, comme un feu dont on éparpille les braises, ou comme un fleuve dont on sépare les bras.

*Toutes ces circonstances, jointes ensemble, sont assez pressantes.*

*Séparez-les, il en sera comme de la flamme qu'entretenait un grand amas de combustibles, et qui s'évanouit dès qu'on les éparpille ; ou comme d'un fleuve profond, qui devient guéable partout, si on le divise en plusieurs bras.*

QUINTILIEN

À vous de voir, donc !

## ► Dans quel ordre placer vos arguments ?

*Faut-il placer les preuves les plus fortes au commencement, pour s'emparer tout d'abord de l'esprit du juge ? Ou à la fin, pour que le juge, en se levant, en emporte l'impression toute récente ?*

*Ou partie au commencement, partie à la fin, avec les plus faibles au milieu, selon l'ordre de bataille que nous voyons dans Homère ?*

*Ou bien faut-il les présenter dans un ordre progressif, en commençant par les plus faibles ?  
La disposition des preuves, selon moi, dépend de la nature de la cause*

QUINTILIEN

Là aussi, à vous de juger s'il vaut mieux commencer par l'argument le plus fort, ou par l'argument le plus faible. Cela va dépendre de la situation, et il faut en tout cas, pour chaque intervention, se poser cette question de l'ordre de l'argumentation. Celui-ci est en effet, souvent, contre-intuitif.

*Le plus souvent, ce qui se présente d'abord est précisément ce qu'il faut dire en dernier*

QUINTILIEN

Tout dépend des circonstances. Cela dit, si votre intervention concerne un point sensible, s'il y a quelque chose de très précis qui est en jeu et sur lequel votre auditoire attend que vous vous prononciez, Quintilien recommande de commencer par ce point ; et si on a d'autres arguments, moins forts et moins attendus, de les donner ensuite.

*L'accusé doit le plus souvent commencer par ce qu'il y a de plus grave contre lui, de peur que le juge, préoccupé du point principal de l'accusation, n'écoute pas volontiers ce qui en précéderait la discussion.*

QUINTILIEN

En revanche, si nous arrivons en « terrain inconnu » pour l'auditoire, qu'il ne sait pas exactement quelle position nous allons adopter, ou que le sujet est complexe et peu clair, Quintilien suggère de faire plutôt l'inverse.



## Exercice

1. Écoutez attentivement, dès que l'occasion se présente, quelqu'un qui prend la parole dans votre organisation pour défendre une position – par exemple lors de la prochaine réunion de votre département. Sur combien d'arguments s'appuie-t-il/elle ?
2. Devrait-il/elle étayer sa position par plus d'arguments ou par moins d'arguments ?

3. Avez-vous le sentiment qu'il commence par ses arguments les plus forts, ou par ses arguments les plus faibles ?

4. Discutez-en avec des collègues. Pourquoi fait-il ce choix ?

## Concluez en beauté

La conclusion (ce qu'on appelle, en rhétorique, la « péroraison ») est un moment essentiel de votre intervention, car ce que vous allez y dire est sans doute ce que vos auditeurs vont garder ancré en eux à l'issue de votre discours. Rien n'est plus dommage qu'une prise de parole réussie gâchée par une conclusion ratée. Attention donc à bien la préparer !

Pour conclure votre intervention, il y a deux grandes façons de faire – que vous pouvez d'ailleurs tout à fait combiner. La première consiste à résumer les principaux points de votre argumentation ; la seconde à chercher à marquer votre auditoire.

*Une façon de conclure « consiste dans les choses, l'autre [...] dans les passions. »*

QUINTILIEN

### ► Résumez les principaux points de votre intervention

Pourquoi répéter ce que vous avez déjà dit ? Il est toujours bon de rafraîchir la mémoire de vos auditeurs, pour vous assurer qu'ils ont bien retenu ce qu'ils avaient à retenir, mais à condition de le rassembler comme on serre un poing, pour donner encore plus d'impact à votre propos, c'est-à-dire de...

*... mettre en un moment la cause entière sous les yeux de votre auditoire, et faire valoir en masse ce qui, en détail, a pu ne produire qu'un effet médiocre.*

QUINTILIEN

Aussi est-ce souvent une bonne idée de rappeler, en quelques phrases, vos principaux arguments. Réaffirmez la conviction que vous souhaitez partager avec votre auditoire.

Vous pouvez d'ailleurs indiquer ensuite, après avoir réaffirmé votre opinion et ce qui l'étaye, le plan d'action que vous suggérez (ou que vous mettez en place, selon le contexte).

Quintilien donne deux conseils à ce sujet, toujours valables, pour bien conclure :

- Soyez bref.
- Relevez votre discours.

## Soyez bref

Il est très important, dans votre conclusion, d'être bref.

*Il faut seulement reprendre les principaux chefs. En effet, si l'orateur s'arrête trop longtemps, ce ne sera plus une énumération, mais un second discours.*

QUINTILIEN

C'est en effet souvent dans un second discours que semblent s'embarquer les orateurs qui n'arrivent pas à s'arrêter. Vous avez sûrement en tête des exemples de ces discours infinis, où l'orateur, pourtant sur le point, apparemment, de conclure, n'y arrive visiblement pas : « encore quelques mots... », « et comme je vous l'ai dit tout à l'heure », « justement, à ce sujet... ».



### Exemple

Une situation dans laquelle il faut savoir être bref est l'interview à la radio. L'animateur doit souvent déployer un art consommé pour interrompre l'orateur, car le journal doit absolument commencer à heure fixe. Quand l'intervenant, emporté par son sujet, n'arrive vraiment pas à conclure, le journaliste se voit contraint de lui couper la parole et le son – conclusion piteuse pour l'intervenant et qui risque de décrédibiliser tout ce qu'il a dit auparavant.

Pris d'une sorte d'ivresse de la parole, l'orateur reprend le fil d'une idée qu'il a déjà traitée, ou bien, pire encore, en rajoute une nouvelle au dernier moment, et... c'est reparti. Les auditeurs en ont assez ; l'orateur sent inconsciemment que tout ne se déroule pas comme il le faudrait, et en rajoute encore et encore pour essayer de se rattraper,

coûte que coûte – avec, bien sûr, le résultat inverse.



## En pratique

- Tout au long de votre exposé, restez vigilant sur le temps en regardant l'heure (discrètement).
- Gardez-vous le temps de conclure. Il serait dommage de terminer en queue de poisson, après tous les efforts déployés.

## Relevez votre discours

Puisque vous reprenez déjà, au moins pour partie, le fond de votre intervention, veillez à en varier la forme. Évitez les redites. Comme le remarque Quintilien, votre auditoire risque de mal le prendre, car cela sous-entend qu'il n'a pas été capable de se souvenir de vos propos.

*Rien ne déplaît plus qu'une répétition pure et simple qui semble se défier de la mémoire des juges.*

QUINTILIEN

Il vous faudra peut-être trouver un prétexte pour revenir ainsi sur ce que vous avez déjà dit et éviter les tournures pesantes et pénibles pour votre auditoire : « Comme je l'ai dit dans un premier temps... puis... etc. ».

Quintilien suggère par exemple à l'orateur :

- de prétexter un oubli, pour revenir sur ce que vous avez dit ;
- de reprendre, un à un, les principaux points, en demandant à chaque fois à vos auditeurs ce qu'ils ont à répondre à cela.

## ► Haussez le ton !

On a vu dans la partie précédente toute l'importance de l'état d'esprit dans lequel vous allez mettre votre auditoire pour le convaincre. Votre conclusion est le moment privilégié pour avoir un impact sur l'état d'esprit de votre auditoire.

*Il s'agit de mettre vos auditeurs dans la disposition où l'on veut qu'ils soient quand ils prendront parti.*

QUINTILIEN

Les derniers mots que vont entendre vos auditeurs sont ceux qui vont résonner dans leur esprit. N'hésitez donc pas à hausser le ton – lâchez-vous ! car après, votre intervention sera finie !

*Tous les écueils, tous les détroits sont passés, et rien ne nous empêche plus de voguer à pleines voiles.*

QUINTILIEN

Pour Quintilien, la conclusion peut donc être le moment de prendre de la hauteur, de mettre en perspective ce que vous avez dit jusqu'à présent.

*On intéressera [l'auditoire] par la vue du bien public, de [sa] propre gloire, de l'exemple et de la postérité.*

QUINTILIEN



## Exemple

On se souvient de la belle conclusion de l'allocution de Dominique de Villepin devant le Conseil de Sécurité des Nations unies, à New-York, le 14 février 2003, lorsqu'il s'efforce une dernière fois d'empêcher les États-Unis et la Grande-Bretagne de déclarer la guerre à l'Irak – guerre qui eut les terribles conséquences que l'on sait : « Et c'est un vieux pays, la France, d'un vieux continent comme le mien, l'Europe, qui vous le dit aujourd'hui, qui a connu les guerres, l'Occupation, la barbarie. Un pays qui n'oublie pas et qui sait tout ce qu'il doit aux combattants de la liberté venus d'Amérique et d'ailleurs. Et qui pourtant n'a cessé de se tenir debout face à l'histoire et devant les hommes. Fidèle à ses valeurs, il veut agir résolument avec tous les membres de la communauté internationale. Il croit en notre capacité à construire ensemble un monde meilleur. Je vous remercie. »

Dominique de Villepin parle ici à l'échelle de son pays, la France ; mais vous pouvez aussi, dans un même ordre d'idée, le faire au nom de votre organisation. Vous pouvez profiter par exemple de la conclusion de votre intervention pour rappeler l'histoire de l'organisation et les valeurs qui lui sont attachées, et qui sont en réalité l'arrière-plan des mesures que vous proposez.



## Exemples

- Steve Jobs conclut son discours de 2005 par une citation qu'il reprend d'une publication de la fin des années 1960, du temps de sa jeunesse. Sur la quatrième de couverture du

dernier numéro, était écrit « Soyez insatiable, soyez fou ». Et Jobs ajoute : « c'est le vœu que j'ai toujours formé pour moi. Et aujourd'hui, au moment où vous recevez votre diplôme qui marque le début d'une nouvelle vie, c'est ce que je vous souhaite ».

- On trouve un autre exemple d'appel aux émotions à la fin du discours d'Emmanuel Faber en 2016. Il a parlé plus tôt de son frère qui est mort et qui a fait basculer sa vie. Et il conclut ainsi : « Alors trouvez votre frère, trouvez votre petite sœur. Quand vous les rencontrerez, dites-leur bonjour de ma part, nous sommes amis. »

Le passage est émouvant (il renvoie à des liens affectifs très forts) et vise à ancrer le message d'Emmanuel Faber dans l'esprit des jeunes diplômés. Qu'ont-ils vraiment envie de faire de leur vie ?

## Comment faire pour trouver ce qui va marquer votre auditoire ?

Quintilien propose, très simplement, deux étapes pour trouver que dire dans la conclusion :

1. Réfléchir, dans la cause, à ce qui est le plus marquant pour notre auditoire.
2. Choisir ce qui ferait le plus d'impression sur soi si on devait se prononcer : autrement dit, s'utiliser comme « caisse de résonance ».

*On pourrait recommander en général à chaque partie de bien se pénétrer de la cause et des moyens qu'elle présente, de considérer ce qu'elle renferme ou paraît renfermer de contraire ou de favorable, d'odieux ou de propre à éveiller la pitié, et de choisir ce qui ferait le plus d'impression sur elles-mêmes, si elles étaient appelées à prononcer.*

QUINTILIEN

Au moment de la conclusion, vous pouvez recourir à un des procédés suivants pour marquer votre auditoire :

- Utiliser une figure de style, une comparaison par exemple, pour dire d'une autre façon ce que vous avez déjà formulé de façon explicite.
- Citer une pensée ou une phrase significative. Attention à ne pas être trop banal ou mièvre !
- Utiliser un élément visuel (par exemple, projeter sur la slide une photo ou une image).



### Exercice

1. Reprenez les trois interventions d'orateurs qui vous ont particulièrement marqué ces



dernières années.

2. Concentrez-vous sur les derniers mots prononcés par l'orateur. Choisit-il plutôt de résumer son propos ? ou bien de marquer son auditoire ?
3. Comment s'y prend-il dans chacun des cas ?
4. Qu'en concluez-vous ?

**Passer à l'action** et effectuez le même exercice en repensant à la dernière intervention marquante que vous ayez faite.



## Exercice

1. Repensez à vos derniers mots lors de cette intervention. Qu'avez-vous dit pour :
  - a. résumer votre propos ?
  - b. hausser le ton ?
2. Que pourriez-vous faire davantage ?
3. Que devriez-vous continuer à faire ?
4. Que devriez-vous faire moins ?



**Cicéron** (106-43 av. J.-C.) était un avocat, homme d'État et philosophe, et un grand orateur romain. Dans ses écrits sur la rhétorique, il accorde une importance majeure au choix des mots, c'est-à-dire à ce qu'on appelle l'élocution : « Comme son nom l'indique, l'éloquence est avant tout affaire d'élocution, et celle-ci éclipse toutes les autres qualités de l'orateur. »

# 3

## Le dire avec style comme Cicéron

- Exprimez-vous correctement et clairement.
- Marquez votre auditoire par vos figures de style.
- Trouvez votre style !

**Objectif** Cette partie va vous aider à identifier quels mots choisir pour convaincre vos auditeurs de la meilleure façon possible. La même idée peut être exprimée de plusieurs manières différentes, mais toutes ne sont pas aussi efficaces.

**Conseil du coach** Osez les figures de style !

### QUIZ

|  | Oui                      | Non                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Êtes-vous capable de citer 3 figures de style, et de donner au moins un exemple pour chacune ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Utilisez-vous des comparaisons quand vous prenez la parole ?                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Au cours d'une intervention, posez-vous des questions à vos auditeurs ?                        | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Seriez-vous capable de définir votre « style » comme orateur ?                                 | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

5 Vous êtes-vous déjà fait la réflexion, avant une intervention, que vous alliez devoir adapter votre style à votre auditoire ?



## Brief du coach

Vous serez surpris de la variété des moyens qui sont à votre disposition pour trouver les mots qui exprimeront avec le plus d'impact votre message ! Essayez d'utiliser, dans votre prochaine intervention, au moins une fois, chacune des sept grandes figures de style qui sont étudiées ici.

*Quel est donc l'homme qui fait frissonner une assemblée ? qui, lorsqu'il parle, retient sur lui tous les regards interdits ? qui arrache des cris d'admiration ? qui semble presque un dieu parmi les mortels ? Celui dont le style a de la variété, de l'ampleur, qui sait mettre en lumière des pensées et des mots, et, qui s'exprimant en prose, crée comme une sorte de rythme ou de cadence poétique.*

CICÉRON

## Exprimez-vous correctement et clairement

*Il est facile d'acquérir, et indispensable de posséder, ces deux qualités.*

CICÉRON

Cela peut paraître évident, mais Cicéron lui-même n'hésite pas à le rappeler : pour convaincre votre auditoire, ne faites pas de fautes de français (pour lui bien sûr, de latin), et faites en sorte d'être clair pour que votre auditoire comprenne bien ce que vous lui dites.

### ► Soignez votre français

Le français, vous l'avez appris tout(e) petit(e) à la maison, puis perfectionné progressivement durant vos études. La langue parlée n'est pas la langue écrite, et vous êtes libre de vous exprimer avec les mots qui vous plaisent. Néanmoins, les francophones ont la chance d'avoir une institution dont le rôle est précisément de les aider à bien

parler leur langue : l'Académie française, fondée en 1635, et dont les conseils sont mis à jour régulièrement. Je vous renvoie en particulier à leur site : [www.academie-francaise.fr/dire-ne-pas-dire](http://www.academie-francaise.fr/dire-ne-pas-dire).



## À savoir

### Évitez les emplois fautifs

- Éviter « efficient » : dire « une équipe efficace » (plutôt qu'une équipe efficiente) et « un employé compétent » (plutôt qu'un employé efficient).
- Éviter « c'est quoi ? » : dire « qu'est-ce ? ».
- Éviter « positiver » : dire « prendre les choses du bon côté », « être optimiste ».
- Éviter « un des meilleurs journal » : dire « un des meilleurs journaux ».

### Évitez les extensions de sens abusives

- Éviter « encourir le risque de » : dire « risquer ».
- Éviter « expliciter » : dire « expliquer ».
- Éviter « performant » pour parler de personnes : on dira plutôt « consciencieux », « efficace », « compétent » (« performant » se dit des machines, et vos collaborateurs ne sont pas des machines).
- Éviter de parler de « philosophie » si vous voulez simplement parler d'« idée », d'« avis » ou d'« opinion ». Philosophie a un sens bien précis.

### Évitez les néologismes et les anglicismes

- Éviter « générer » : dire plutôt « engendrer, faire naître, provoquer, causer, produire ».
- Éviter « listing » : dire « liste ».
- Éviter « versus » : dire « contre », « ou ».
- Éviter « guest » : dire « invité ».

Cicéron donne plusieurs conseils pratiques pour soigner votre langue :

- Lisez, lisez, lisez... des textes bien écrits !
- Demandez à d'autres personnes qui s'expriment bien et en qui vous avez confiance s'ils ont remarqué chez vous des erreurs de français. Faites-leur relire vos textes. Mémo-risez les corrections, afin de ne pas

toujours refaire les mêmes erreurs.

Voici quelques autres conseils à appliquer :

- Faites des fiches sur les fautes de français que vous commettez le plus souvent.
- Prenez l'habitude de relire avec un œil critique vos textes et de rechercher les éventuelles fautes d'orthographe, de mots ou de grammaire.
- Gardez un dictionnaire à portée de main, électronique ou pas. Habituez-vous à y faire des recherches.
- Utilisez le contrôle orthographique et grammatical si vous avez rédigé votre texte sous Word (ou équivalent), il peut être de bon conseil.

## ► Soyez clair

Il est primordial, quand on s'exprime, d'être clair. Travailler en équipe, donner un avis, diriger, prendre des décisions... tout repose sur une communication efficace. Dans vos réunions, vos rapports et vos échanges avec vos collègues, vous devez faire en sorte que votre message passe bien et éviter les malentendus. Si vous êtes manager en particulier, une communication orale claire contribue à l'efficacité de votre équipe.

Certains orateurs ne sont pas clairs. Comme le dit Cicéron, « au lieu de porter la lumière sur les faits, ils les noient, au contraire, d'obscurités et de ténèbres ». Des exemples vous viennent à l'esprit ?

*Il est évident que les moyens de s'exprimer avec clarté consistent à parler [...] avec des mots usités et qui expriment d'une façon précise ce qu'on veut énoncer et mettre en lumière, à ne pas employer des phrases trop longues, à ne pas prolonger les métaphores empruntées à la comparaison d'autres objets, à ne pas violer les rapports de temps, à ne pas confondre les personnes, à ne pas embrouiller le plan.*

CICÉRON

Comment faire alors pour être clair ? Cicéron donne six grandes recommandations :

**1. Attention au jargon professionnel.** Avant une intervention, déterminez bien qui sont vos interlocuteurs et s'ils connaissent tous, ou

non, le jargon professionnel, les termes techniques ou les abréviations que vous voulez utiliser. Si ce n'est pas le cas, limitez leur utilisation, ou bien expliquez systématiquement les termes utilisés pendant votre exposé. N'hésitez pas, au cours d'un échange, à reprendre les termes employés par votre interlocuteur pour vous assurer d'être compris par lui (par exemple, si votre interlocuteur parle de « business », ne parlez pas d'« affaire » ou de « marché », mais reprenez son terme).

**2. Faites des phrases courtes.** Évitez les phrases trop longues, où vous allez vous perdre (et perdre votre auditoire). Si possible, remplacez dans vos textes les phrases passives par des phrases actives, les substantifs par des verbes actifs et transformez les subordonnées en phrases. De façon générale, évitez les phrases de plus de 20 mots.

**3. Ne filez pas trop longtemps les métaphores.** Nous allons aborder la question des métaphores un peu plus bas. Mais un premier conseil que donne déjà Cicéron est de ne pas en abuser.

**4. Situez clairement dans le temps ce que vous décrivez.** Là encore, ne partez pas du principe que vos auditeurs sont au clair sur ce point. Quand vous mentionnez une action, précisez quand elle a commencé, combien de temps elle a duré et quand elle a pris fin.

**5. Précisez bien qui fait quoi.** Nommez les personnes, précisez bien de qui il est question, ne partez pas du principe que « tout le monde le sait ». Gare aux erreurs éventuelles qui rendraient votre propos confus – et vous moins crédible.

**6. Annoncez (et répétez) le plan.** Annoncez d'emblée votre plan. N'hésitez pas à préciser au cours de votre prise de parole où vous en êtes. Résumez à la fin votre propos.

Toutes ces recommandations sont bien sûr liées. Si la structure de votre intervention et donc votre plan ne sont pas clairs dans votre tête, vous risquez de déraiser, de vous enliser dans les détails, de revenir en arrière, de faire des phrases trop longues... Et votre auditoire n'y comprendra plus rien. Avant de prendre la parole lors de vos prochaines interventions, reprenez vos notes, et prenez le temps de vous interroger sur chacune de ces six recommandations de Cicéron : allez-vous bien les respecter ? Que pourriez-vous améliorer ?

---

## Test

|  | Oui                      | Non                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Pourriez-vous demander à votre auditoire au moins à deux reprises lors de votre prochaine intervention si vous êtes clair ?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Pourriez-vous demander explicitement, au moins une fois pendant votre prochaine intervention et une fois à la fin, si vos auditeurs ont des questions ?                  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3 Pourriez-vous évaluer systématiquement, à la fin de chacune de vos prochaines interventions, à combien de reprises vos auditeurs vous ont demandé des éclaircissements ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4 Pourriez-vous demander à un collègue en qui vous avez confiance, avant votre prochaine intervention, de vous faire un signe de tête au cas où vous ne seriez pas clair ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 5 Pourriez-vous vous enregistrer pendant votre prochaine intervention, et évaluer, en écoutant l'enregistrement, quand vous avez été clair et quand vous ne l'étiez pas ?  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

## Marquez votre auditoire !

Pour marquer vos auditeurs et pour qu'ils gardent en tête ce que vous avez à leur dire, il existe des procédés très efficaces et qui ont fait leurs preuves : les figures de style. Elles ont beau, comme le note Cicéron, être « presque innombrables », on peut en distinguer, en gros, sept principales (gardez en tête qu'il y en a bien d'autres). L'idée n'est pas de toutes les utiliser, mais de choisir celles qui vous semblent le plus pertinentes pour votre intervention.

Attention toutefois à ne pas abuser de ces « fleurs de rhétorique » que sont les figures de style, au risque d'étourdir votre auditoire. Pas de parlerre surchargé, mais plutôt quelques fleurs rares et choisies avec soin. Moins elles seront nombreuses en effet, plus leur impact sur la mémoire de vos auditeurs sera élevé.



*Les figures de style ne doivent pas être répandues partout, mais semées çà et là.*

CICÉRON

## ► Brillez par vos métaphores

Le principe de la métaphore est de désigner ce dont vous parlez (le comparé) en recourant à une autre réalité (le comparant). Il existe de nombreuses variétés de métaphores. Pour Cicéron, les métaphores sont efficaces car :

- elles font éprouver un réel plaisir à vos auditeurs (quand elles sont réussies) ;
- elles éclairent ce que vous voulez dire ;
- elles prouvent votre inventivité et votre originalité. En utilisant des métaphores, vous brillez ! Cicéron les compare même à des « étoiles »...

Cicéron remarque que tout ce qui nous entoure dans la nature peut servir de métaphore. Suivez votre inspiration ! Mais en gardant bien en tête que l'objectif est de convaincre vos auditeurs.

La principale question à se poser est donc la suivante : quelle est la métaphore qui va être la plus efficace pour ces auditeurs en particulier, sur la base de ce que vous savez d'eux ? Par exemple, si vos auditeurs sont des amateurs de sport, vous pouvez comparer une réunion à un match de football, l'obtention d'un diplôme à l'ascension d'une montagne, etc.



### En pratique

- Ne cherchez pas vos métaphores trop loin, référez-vous à des réalités familières pour vos auditeurs.
- Les métaphores visuelles (où le comparant est quelque chose que l'on peut voir) sont les plus efficaces.



### Exemples

- « Quoi qu'il arrive, la **flamme** de la résistance française ne doit pas s'éteindre et ne

s'éteindra pas. » (C. de Gaulle, 18 juin 1940).

- « Il n'est plus temps de se laisser aller au luxe d'attendre ni de prendre les **tranquillisants** des demi-mesures. » (M. Luther King, 28 août 1963).
- « Une nation **arc-en-ciel**, en paix avec elle-même et avec le monde. » (N. Mandela, 1994).
- « Le médicament avait très mauvais goût, mais je suppose que le patient en avait besoin. » (S. Jobs, 2005).
- « La **route** devant nous sera longue. La **pente** sera dure. » (B. Obama, 2008).
- « C'est la réponse qui a conduit ceux dont on a longtemps dit qu'ils étaient cyniques, craintifs et emplis de doutes sur ce qu'ils pouvaient accomplir, à se saisir de **l'arc de l'Histoire** et à le bander à nouveau vers l'espoir de jours meilleurs. » (B. Obama, 2008).
- « Une nouvelle **aube** du leadership américain est à portée de main. » (B. Obama, 2008).
- « Et à tous ceux qui se demandent si le **phare** de l'Amérique brille toujours autant. » (B. Obama, 2008).
- « Les riches, nous, les privilégiés, nous pouvons **monter des murs**, de plus en plus haut... » (E. Faber, 2016).
- « Ne laissez pas le **brouhaha des opinions des autres** étouffer votre **voix intérieure**. » (S. Jobs, 2005).
- « cette **voix**, cette **musique** intérieure, cette **mélodie** qui est vraiment la vôtre, votre mélodie unique qui va changer la **symphonie** du monde. » (E. Faber, 2016).



## Exercice

1. Lisez soigneusement les extraits de discours ci-dessus.
2. Pour chaque métaphore (indiquée en **gras** dans le texte), précisez si elle est plutôt visuelle, auditive, etc.
3. Parmi toutes ces métaphores, quelles sont celles que vous trouvez le plus marquantes ? Pourquoi ? (prenez le temps de bien répondre à cette question).
4. Qu'en concluez-vous ?



## Test

1 Pourriez-vous réutiliser au moins une des métaphores données en exemple ci-dessus dans votre prochaine intervention ?

Oui

Non

2 Pourriez-vous identifier les centres d'intérêt ou les préoccupations de vos auditeurs avant votre prochaine intervention, afin de savoir quelles métaphores seront les plus frappantes pour eux ?

3 Avant votre prochaine intervention, pourriez-vous faire un « brainstorm » de dix minutes pour identifier au moins 5 métaphores que vous pourriez utiliser ?

4 Avant vos prochaines interventions, pourriez-vous tester les métaphores que vous avez retenues sur un auditeur de confiance ?

## ► Répétez-vous

Un autre procédé très simple et très répandu pour convaincre consiste à **répéter les mêmes mots**. Ce procédé peut avoir plusieurs fonctions, parmi lesquelles :

- insister sur les mots en question, et souligner leur importance ;
- donner une dimension solennelle, sérieuse à votre propos ;
- imprimer dans la mémoire de vos auditeurs ces mots en particulier.

### Conseil

Autant la répétition peut être un procédé très efficace, autant elle peut lasser si elle est employée sans discernement (certaines publicités par exemple, à force de répéter le même message, deviennent agaçantes). À utiliser donc avec précaution...

La répétition peut prendre des formes très diverses. Vous pouvez :

**1. Répéter à l'identique le même mot ou groupe de mots à la suite l'un de l'autre.**

### Exemples

- « Les fascistes **ne passeront pas** ! Ils **ne passeront pas** ! Ils **ne passeront pas** ! » (D. Ibaruri, la pasionaria, 1936).
- « Car la France **n'est pas seule** ! elle **n'est pas seule** ! elle **n'est pas seule** ! (C. de Gaulle, 18 juin 1940).
- « Je n'oublierai jamais à qui cette victoire appartient vraiment. **Elle vous appartient. Elle vous appartient.** » (B. Obama, 2008).

## 2. Répéter la même phrase ou le même groupe de mots, à quelques mots d'écart, comme un refrain.



### Exemples

- « Pour les vaincre, Messieurs il nous faut de **l'audace**, encore de **l'audace**, toujours de **l'audace** et la France est sauvée ! » (Danton, 1792).
- « **Soyez insatiable ; soyez fou !** », répété trois fois (S. Jobs, 2005).
- « **Oui, nous le pouvons** » (« *Yes we can* »). Le célèbre mantra de B. Obama durant sa campagne pour les présidentielles américaines de 2008, répété à plus de sept reprises lors de son discours d'investiture en novembre 2008.

## 3. Répéter le même mot ou groupe de mots en début de phrase.



### Exemples

- « **Je rêve qu'un jour...** » (« *I have a dream* »), répété trois fois de suite (M. Luther King, 1963).
- **Nous** avons enfin accompli... **Nous** nous engageons à... **Nous** avons réussi à... **Nous** nous engageons à... **Nous** avons triomphé dans... **Nous** prenons l'engagement de... » (N. Mandela, 1994). Le « nous » (« *we* ») martelé à l'entame de chaque phrase souligne la dimension collective de la victoire (suppression de l'Apartheid) obtenue par Mandela.
- « **Moi, président...** » (F. Hollande, 2012). C'est la plus célèbre anaphore récente de la vie politique française récente, répétée à quinze reprises lors du débat télévisé présidentiel entre N. Sarkozy et F. Hollande.
- « **Il est devenu** jardinier, il a fait des petits travaux d'insertion. **Il est devenu** l'ami de ceux qui se levaient très tôt le matin... » (E. Faber, 2016).

## 4. Répéter le même mot ou groupe de mots à la fin d'une phrase et au début de la phrase suivante.



### Exemples

- « Même si nous devons affronter des difficultés aujourd'hui et demain, **je fais pourtant un rêve. C'est un rêve** profondément ancré dans le rêve américain... » (M. L. King, 1963).
- « L'enjeu de la globalisation, c'est **la justice sociale. Sans justice sociale**, il n'y aura plus d'économie. » (E. Faber, 2016).



## Exercice

1. Prenez 30 minutes pour relire et/ou écouter soigneusement un discours qui vous a particulièrement marqué ces dernières années.
2. Notez-en soigneusement toutes les répétitions.
3. Quelle est la fonction de chacune de ces répétitions (en vous référant aux différentes fonctions possibles des répétitions évoquées plus haut) ?

## ► Donnez de l'ampleur à ce que vous dites !

Pour intéresser vos auditeurs à votre cause et pour qu'ils retiennent vos idées, vous gagnerez à **souligner toute leur portée et leur importance**. Pour Cicéron, c'est là vraiment le « triomphe de l'éloquence ».

*Le triomphe de l'éloquence, c'est d'amplifier le sujet par les ornements de la diction [...] c'est la plus grande qualité de l'orateur, celle qui lui est vraiment propre.*

CICÉRON

Toute une palette de procédés est à votre disposition.

## Prenez du recul

Mettez en perspective ce dont vous parlez : il ne s'agit pas d'un événement isolé et anodin ; il a une signification profonde qui va beaucoup plus loin que ce qu'il apparaît à première vue.



## Exemples

- « Je sais que vous ne l'avez pas seulement fait pour gagner une élection, je sais que vous ne l'avez **pas fait pour moi**. Vous l'avez fait parce que vous comprenez **l'énormité de la tâche** qui nous attend. Alors que nous célébrons ce soir, nous savons que les défis que demain nous apportera sont les plus importants de notre vie : deux guerres, une planète en danger, la pire crise financière depuis un siècle. » (B. Obama, 2008). Obama

montre qu'il se rend compte qu'il ne s'agit pas seulement de lui-même, mais qu'il cherche à répondre de la meilleure façon à des enjeux considérables qu'il énumère ensuite.

- « **Tout ça** a nourri quelque chose. C'est que désormais [...] **l'enjeu de la globalisation**, c'est la justice sociale. » (E. Faber, 2016). Après avoir évoqué l'histoire de son frère, diagnostiqué schizophrène et disparu depuis peu, E. Faber passe du particulier au général, et explique en quoi cette expérience personnelle lui a permis de mieux comprendre tout l'enjeu de la globalisation.

## Faites une énumération

Par l'énumération, vous mettez en valeur toute **l'ampleur de votre propos** dans votre intervention. Vous pouvez par exemple énumérer les différents aspects d'un projet, toutes les dimensions (financière, marketing, communication...) d'un problème donné, etc. Vous pouvez indiquer toutes les catégories de personnes concernées par tel ou tel fait.



### Exemples

- « Dans 87 hypermarchés et 490 supermarchés en France et 117 hypermarchés et 109 supermarchés en Espagne, en Italie, en Grèce, en Turquie, en Indonésie, en Chine et en Corée, les équipes en place de Continent, de Pryca, de Continente, de Euromercato, de Stoc, de Maxor et de Supeco ont ainsi transformé leurs magasins et assuré la réouverture à l'enseigne Carrefour ou Champion sur la fin de l'année et jusqu'en janvier en Italie. » (D. Bernard, CEO de Carrefour, 2000). L'énumération des différents types de supermarchés, de leur nombre, de leurs marques et des pays où ils sont implantés produit un effet d'accumulation conséquent.

- « C'est la réponse donnée par des jeunes et des vieux, des riches et des pauvres, des Démocrates et des Républicains, des Noirs, des Blancs, des Hispaniques, des Asiatiques, des Amérindiens, des homos, des hétéros, des handicapés et des valides. » (B. Obama, 2008). Obama combine ici les procédés de l'énumération et de l'opposition (jeune/vieux, riches/pauvres, etc.) : les deux procédés convergent pour affirmer l'idée que l'Amérique tout entière, dans toutes ses diversités, est derrière son nouveau président.

## Faites une gradation

Il s'agit là d'une variante de l'énumération, où les mots ou groupes de mots vont **par paliers croissants**.



## Exemples

- « Pour les vaincre, Messieurs il nous faut **de l'audace, encore de l'audace, toujours de l'audace** et la France est sauvée ! » (Danton, 1792).
- « Cette **voix**, cette **musique intérieure**, cette **mélodie** qui est vraiment la vôtre, votre **mélodie unique** qui va changer la **symphonie du monde**. » (E. Faber, 2016). La petite voix devient progressivement, au fil de la phrase d'E. Faber, une mélodie puis une symphonie.

## Exclamez-vous !

S'exclamer (soit par une exhortation, soit par un vœu...), comme un cri du cœur, est aussi une bonne façon de « dramatiser » votre propos et d'en souligner toute l'importance. Ce peut être une belle façon de conclure une intervention.



## Exemples

- « Que règne la liberté ! » (N. Mandela, 1994).
- « Restez libre ! » (E. Faber, 2016).

## Forcez (un peu) le trait

Vous pouvez aussi exagérer – à condition toutefois bien sûr que votre auditoire soit bien conscient que vous êtes en train de le faire. On parle alors d'« hyperbole ». Attention à ne pas manipuler vos auditeurs !

*On peut aussi, pour grossir ou atténuer les faits réels, en exagérer l'expression et même la porter au-delà de la vérité.*

CICÉRON



## Exemples

- « Évidemment, c'est **le grand chantier**, non seulement de l'année, mais, je dirais, c'est **le plus grand chantier de l'histoire** de Carrefour. Et même de l'histoire du métier. C'est **la plus grande fusion au monde**. » (D. Bernard, 1999).

- « Vous le voyez, le groupe dispose donc d'un **formidable** potentiel d'expertise en service de l'environnement et du développement durable. » (D. Bernard, 2000).
- « Pour y parvenir, EDF a des atouts **exceptionnels** : son excellence technique, sa structure financière très saine. » (F. Roussely, 2001).
- « S'il y a **une seule** personne ici qui doute encore que l'Amérique est un endroit où **tout** est possible... » (B. Obama, 2008). Sur les centaines de milliers de personnes présentes lors de ce discours, il est vraisemblable qu'au moins une ne soit pas tout à fait de l'avis d'Obama. Mais qu'importe pour son auditoire...



## Exercice

1. Prenez 30 minutes pour relire et/ou écouter soigneusement ce même discours qui vous a particulièrement marqué ces dernières années.
2. Soulignez tous les procédés qui relèvent de l'amplification, en particulier :
  - a. les prises de recul ;
  - b. les énumérations ;
  - c. les gradations ;
  - d. les exclamations ;
  - e. les exagérations.
3. Lequel de ces procédés pourriez-vous réutiliser à l'avenir ?

## ► Utilisez les oppositions

Une façon très efficace de procéder pour affirmer et expliquer une idée est d'indiquer ce à quoi elle s'oppose. Comprendre, et faire comprendre, c'est souvent distinguer.

## Soulignez les oppositions

L'opposition (ou antithèse) consiste, comme le rappelle Cicéron, à « rapprocher des termes qui s'opposent ».

## Exemples



- « **Dans les pays de liberté**, l'abolition est presque partout la règle ; **dans les pays où règne la dictature**, la peine de mort est partout pratiquée. » (R. Badinter, 1981).
- « **Rien** de tout cela n'était censé avoir le moindre effet pratique dans ma vie. **Pourtant**, dix ans plus tard... » (S. Jobs, 2005). L'opposition radicale soulignée par Jobs a pour effet de « dramatiser » un peu, en quelque sorte, son discours.
- « Le **poids** du succès fit place à la **légèreté** du débutant » (S. Jobs, 2005). La métaphore de la pesanteur, associée à la réussite et aux contraintes qu'elle entraîne, est ici exploitée par Jobs pour marquer, à nouveau, une opposition entre la situation initiale (il est fondateur et à la tête d'Apple) et la suite : il a été viré.

## Opposez en utilisant des termes proches ou voisins

Plus raffiné encore, vous pouvez aussi, de façon un peu paradoxale, jouer sur les mots en rapprochant des termes proches, voire identiques, mais dont le sens est opposé.



### Exemples

- « Ce partage du monde ne résulte pas d'une simple **coïncidence**, mais exprime une **corrélation**. » (R. Badinter, 1981). L'opposition entre les deux termes est encore accentuée par leur similitude : ils commencent tous deux par « co » et comptent tous deux quatre syllabes.
- « Il y a deux **options** : l'**option de la guerre** peut apparaître *a priori* la plus facile. Mais n'oublions pas qu'après avoir gagné la guerre, il faut construire la paix. [...] Face à de telles perspectives, il y a une **autre option** offerte par les inspections... » (D. de Villepin, 2003). Un cas limite de ce procédé, où deux « options » s'opposent – ce qui est une façon de souligner qu'à l'heure où parle Villepin, rien n'est encore joué.
- « Si jamais cette crise financière nous apprend quelque chose, c'est que l'on ne peut pas avoir une **Wall Street** vigoureuse et une **Main Street** qui souffre. » (B. Obama, 2008). Barack Obama joue pour cette opposition sur le nom de la célèbre rue de New York devenue le symbole de la finance new-yorkaise : Wall Street.
- « On m'a appris qu'il y avait une **main** invisible, et il n'y en a pas [...] il n'y a que vos **mains**, mes **mains**, toutes nos **mains**. » (E. Faber). E. Faber oppose la célèbre « main invisible » du marché (théorisée par l'économiste Adam Smith au xviii<sup>e</sup> siècle) aux « mains » humaines, les siennes et celles de ses auditeurs, qui sont en réalité une métaphore pour l'effort collectif qu'ils vont tous devoir fournir pour construire un monde plus juste socialement : dit plus prosaïquement, le message de l'orateur est que cela ne va pas se faire tout seul, il faudra que chacun y mette du sien.



## Exercice

1. En préparant votre prochaine intervention, prenez le temps de vous interroger sur les principales oppositions qui vont structurer votre exposé. Il y en a forcément.
2. Comment pourriez-vous souligner ces oppositions ? Quelle serait la façon la plus efficace de le faire ? Pouvez-vous jouer sur les mots ?

## ► Soyez visuel

Quand vous êtes amené à décrire des circonstances spécifiques (un événement, la vie d'une personne, etc.), faites en sorte que vos auditeurs aient l'impression de voir eux-mêmes ce que vous décrivez, de le leur « mettre sous les yeux ». Pour cela, une façon très simple de procéder est de **donner des détails**.



## Conseil

Attention toutefois à choisir soigneusement les détails que vous donnez (aucun ne doit être là par hasard), et surtout à ne pas en donner trop – vous pourriez lasser ou perdre vos auditeurs.

*On dit moins en indiquant l'ensemble qu'en donnant les détails.*

QUINTILIEN



## Exemples

- Vous pouvez dire : « cette nouvelle que je n'aurais jamais voulu apprendre... », ou bien, comme E. Faber : « ce coup de fil que je n'aurais jamais voulu recevoir, à 21 heures, au bâtiment C, 4<sup>e</sup> étage ». En précisant la façon dont il a appris la nouvelle (au téléphone), l'heure et le lieu précis, Faber rend son évocation très visuelle.
- Vous pouvez dire : « étudiant, je n'avais pas beaucoup d'argent » ou bien, comme S. Jobs : « Tout n'était pas rose. Je n'avais pas de chambre dans une résidence d'étudiants et donc je dormais à même le sol chez des amis. Je ramassais des bouteilles de Coca-Cola pour récupérer le dépôt de 5 cents et pouvoir m'acheter de quoi me nourrir, et tous les dimanches soir je faisais 10 kilomètres à pied à travers la ville pour m'offrir un bon repas par semaine au temple de Hare Krishna. Un régal. »

Ce procédé peut vous être utile si vous êtes amené à décrire un épisode de la vie de quelqu'un ou son caractère, par exemple lors d'une allocution pour le départ d'un collaborateur.



## Exercice

1. Prenez 15 minutes pour décrire une situation (par exemple, un événement dont vous avez été témoin) à un interlocuteur de confiance, en essayant d'être le plus « visuel » et détaillé possible. Demandez-lui ce qu'il/elle en pense.
2. Quels détails étaient inutiles ? Quels détails, au contraire, étaient précieux ?

## ► Variez la longueur des phrases

De temps à autre, quand vous voulez souligner quelque chose, parce que c'est étonnant, important, ou encore émouvant, il vous reste la possibilité de jouer sur la longueur des phrases. En particulier, vous pouvez adopter un rythme haché en faisant des phrases très courtes, sans les relier les unes aux autres.



## Exemples

- « C'est ainsi qu'à 30 ans je me suis retrouvé dehors. Viré avec perte et fracas. La raison d'être de ma vie n'existait plus. J'étais anéanti. » (S. Jobs). Jobs évoque ici la fin de sa première expérience chez Apple. Évincé de l'entreprise qu'il a fondée, tout son monde s'effondre, il en a en quelque sorte le souffle coupé : ce qu'il traduit par des phrases très courtes.
- « Un homme a marché sur la Lune, un mur est tombé à Berlin, un monde a été relié par la force de notre science et de notre imagination. » (B. Obama, 2008). Pour mettre en valeur trois événements majeurs des dernières décennies, Obama les énumère à la suite les uns des autres, illustrant ainsi les changements majeurs par lesquels a pu passer récemment l'Amérique, le dernier étant sa propre élection.

## ► Posez des questions

Pour « dramatiser » votre intervention, voire pour réveiller l'attention

parfois un peu défaillante de vos auditeurs, n'hésitez pas à poser des questions. Qu'il s'agisse de questions que vous vous posez à vous-même, comme si on vous interrogeait, ou bien que vous interpelliez vos auditeurs, sans nécessairement attendre de réponse de leur part ou la donner vous-même, cela crée une tension : puisque vous posez une question, vos auditeurs vont avoir pour réflexe de chercher à y répondre, et compareront ensuite votre réponse à ce qu'ils avaient en tête.

- **Si vous donnez une réponse**, celle-ci sera d'autant mieux mise en valeur par les questions qui la précèdent et l'effet d'attente suscité.



## Exemples

- « Mais le dernier mot est-il dit ? L'espérance doit-elle disparaître ? La défaite est-elle définitive ? Non ! » (C. de Gaulle, 18 juin 1940).
- « Pourquoi alors, m'être désinscrit ? Tout a commencé avant ma naissance... » (S. Jobs, 2005). La réponse est d'ailleurs ici déroutante et redouble l'effet de surprise de la question : l'auditeur ne voit pas *a priori* quel événement prénatal aurait pu empêcher Jobs de poursuivre ses études à l'université.
- « Qu'est-ce qui m'a le plus marqué pendant ces trois ans ici ? C'est ce coup de fil que je n'aurais jamais voulu recevoir... » (E. Faber, 2016). Faber répète ici la question qu'il posait quelques minutes auparavant, après avoir suscité un long effet d'attente durant lequel il a raconté l'histoire de son frère ; cette fois, il y répond.

- **Si vous ne donnez pas de réponse**, vos auditeurs sont invités à s'interroger eux-mêmes pour parvenir à y répondre, et l'effet de votre question n'en sera que plus grand.



## Exemples

« Qui est votre frère ? Qui est ce petit frère, cette petite sœur [...] ? Qui sont-ils ? » (E. Faber). Ces questions sont destinées à résonner dans l'esprit de l'auditeur et à le plonger dans un effort d'introspection : que lui dit ce « frère », cette voix intérieure de sa conscience, sur les choix professionnels qu'il a fait ? Est-il bien cohérent avec lui-même ?

## Trouvez votre style

## ► Il y a autant de styles différents que d'orateurs

Chacun d'entre nous, quand il prend la parole, a son propre style, sa propre façon de faire. Votre style en dit beaucoup sur vous, votre caractère, votre personnalité et sur votre expérience. Les mots que vous allez choisir sont liés à votre histoire (la langue, le fait de choisir tel mot plutôt que tel autre pour exprimer la même idée) et à votre propre compréhension des concepts. Quand vous prenez la parole, vous exprimez, parfois sans en être conscient, les émotions spécifiques que suscite en vous tel ou tel événement.

*La diversité des caractères et des sentiments a aussi créé des genres de styles très différents les uns des autres.*

CICÉRON

Il n'y a pas « un » style qui soit meilleur que les autres. Les grands orateurs sont tous bons, mais ils sont tous très différents les uns des autres, et chacun a sa façon, bien particulière, d'être un bon orateur.

*Certains orateurs sont loquaces et déversent un flot de paroles ; l'éloquence, pour eux, est une question de volubilité. D'autres aiment les silences qui viennent ponctuer le discours, les pauses et les respirations. Quelle différence ! Et pourtant, ces deux styles ont chacun leur perfection.*

CICÉRON

## ► Les trois styles : apprendre à les doser

Si votre style doit être unique, il y a toutefois quelques conseils à suivre pour qu'il soit efficace. Pour Cicéron en effet, il y a beau y avoir autant de styles que d'orateurs, il est possible de regrouper les styles existants en trois grands types : le « style simple », le « style moyen », et le « grand style ».

Chacun de ces trois styles a un objectif particulier :

1. Style simple : prouver.
2. Style moyen : plaire.
3. Grand style : émouvoir.

*Prouver est une nécessité, plaire une douceur et émouvoir une victoire.*

CICÉRON

Pour Cicéron, leurs caractéristiques sont les suivantes :

|                                      |  |
|--------------------------------------|--|
| <b>Style simple<br/>Pour prouver</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Peu de figures de style, et en particulier pas d'effet d'amplification.</li><li>2. Langue de tous les jours.</li><li>3. Le ton peut être humoristique.</li><li>4. Précision/technicité des termes employés, recours à des distinctions subtiles.</li><li>5. Phrases courtes et hachées.</li></ol> |
| <b>Style moyen<br/>Pour plaire</b>   | <ol style="list-style-type: none"><li>1. Figures de style plus nombreuses : le discours peut être « semé de métaphores [...] comme un ciel étoilé ».</li><li>2. Style fluide.</li></ol>  |
| <b>Grand style<br/>Pour émouvoir</b> | <ol style="list-style-type: none"><li>1. « Une éloquence au cours majestueux et grondant ». C'est dans ce style que se trouve toute la puissance de l'orateur.</li><li>2. Ton véhément et passionné.</li><li>3. Nombreuses figures de style.</li><li>4. Pensées profondes dites avec gravité et sérieux.</li></ol>                         |



## Exemple

Le magnifique discours d'André Malraux lors du transfert des cendres du résistant Jean Moulin au Panthéon en 1964 relève tout entier du « grand style ». Qu'on en juge : « Entre ici, Jean Moulin, avec ton terrible cortège [...] Entre, avec le peuple né de l'ombre et disparu avec elle – nos frères dans l'ordre de la Nuit [...] Écoute, jeunesse de France, ce qui fut pour nous le Chant du Malheur [...] Aujourd'hui, jeunesse, puisses-tu penser à cet homme comme tu aurais approché tes mains de sa pauvre face informe du dernier jour, de ses lèvres qui n'avaient pas parlé ; ce jour-là, elle était le visage de la France... »

Attention toutefois ! Même si le grand style est particulièrement frappant, il ne doit pas être systématiquement employé. Tout le monde n'est pas Malraux. Ainsi, remarque Cicéron, il vaut mieux généralement ne pas recourir trop longtemps au style élevé dans le même discours, sous peine de passer pour un fou.

Un bon orateur ne doit songer qu'à son but : convaincre ses auditeurs, et doit chercher pour cela à prouver, à plaire ou bien encore plutôt à émouvoir, selon ce qui sera le plus efficace pour convaincre à tel ou tel moment.

*Le même style ne sied pas à toutes les causes, à tous les auditeurs, à toutes les*

*circonstances.*

CICÉRON

Les trois styles sont également bons ; mais l'idéal est de parvenir à les maîtriser tous les trois, pour les doser au gré de vos besoins en choisissant celui qui sera le plus adapté au sujet, aux circonstances, à vos auditeurs. Pour cela, il va s'agir avant tout pour vous de faire preuve de bon sens. Par exemple, votre style doit sans doute être différent selon la partie de discours où vous vous trouvez, introduction, argumentation, conclusion : vous pouvez essayer de faire sourire par une plaisanterie en introduction (style simple), tandis qu'en conclusion, vous pouvez chercher plutôt à émouvoir (grand style) (cf. le [chapitre 2](#)).

*Celui-là sera éloquent qui sera capable d'adapter son langage à ce qui conviendra dans chaque cas.*

CICÉRON

Cicéron, qui semble ne pas avoir été quelqu'un de particulièrement modeste, considère qu'il est le premier à avoir réussi cette « fusion harmonieuse des différents styles ».

Un autre exemple contemporain de fusion harmonieuse des différents styles pourrait être fourni par Steve Jobs, dans son discours de 2005.



## Exemple

| Style               | Discours de Steve Jobs   |
|---------------------|--|
| <b>Style simple</b> | <p>« C'est alors que je fus viré. Comment peut-on vous virer d'une société que vous avez fondée ? C'est bien simple, Apple ayant pris de l'importance, nous avons engagé quelqu'un qui me semblait avoir les compétences nécessaires pour diriger l'entreprise à mes côtés et, pendant la première année, tout se passa bien. Puis nos visions ont divergé, et nous nous sommes brouillés. Le conseil d'administration s'est alors rangé de son côté. »</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Pas de métaphores.</li><li>2. Une plaisanterie discrète et un peu amère (« Comment peut-on vous virer d'une société que vous avez fondée ? »).</li><li>3. Les transitions logiques et temporelles sont soulignées (« Comment peut-on... ? C'est bien simple... Puis... »).</li><li>4. Les phrases sont courtes, factuelles.</li></ol> |

|                           |   |
|---------------------------|---|
| <p><b>Style moyen</b></p> | <p>« Pendant plusieurs mois, je ne savais vraiment pas quoi faire. J'avais l'impression d'avoir trahi la génération qui m'avait précédé – d'avoir laissé tomber le témoin au moment où on me le passait. [...] Puis les choses commencèrent à s'éclaircir – j'aimais toujours ce que je faisais. Ce qui m'était arrivé chez Apple n'y avait rien changé. J'avais été éconduit, mais j'étais toujours amoureux. Et j'ai décidé de tout recommencer. Je ne m'en suis pas rendu compte tout de suite, mais il est apparu que me faire virer d'Apple était la meilleure chose qui pouvait m'arriver. Le poids du succès fit place à la légèreté d'être à nouveau un débutant, avec une vision moins assurée des choses. Cela m'a libéré et m'a permis d'entrer dans l'une des périodes les plus créatives de ma vie. »</p> <p>1. Nombreuses métaphores (trahison, témoin, s'éclaircir, éconduit/amoureux, repartir de zéro, poids/légèreté).</p> <p>2. Les phrases sont plus longues, moins factuelles, Jobs s'attarde sur ses pensées intimes.</p>   |
| <p><b>Grand style</b></p> | <p>« Je le répète, on ne peut pas faire de liens entre les choses en regardant devant ; on ne peut le faire qu'en regardant derrière. Aussi vous ne pouvez qu'espérer que les points se connecteront dans votre avenir. L'essentiel est de croire en quelque chose – vos tripes, votre destin, votre vie, votre karma, peu importe. Cette façon de voir les choses a toujours bien marché pour moi, et elle a fait une vraie différence dans ma vie. [...] Même ceux qui veulent aller au paradis ne veulent pas mourir pour y parvenir. Et pourtant, la mort est notre destination à tous. Personne n'y a jamais échappé. Et c'est bien ainsi, car la mort est sans doute ce que la vie a inventé de mieux. C'est le facteur de changement de la vie. Elle enlève de l'ancien pour le remplacer par du neuf. En ce moment, vous représentez ce qui est nouveau, mais un jour vous deviendrez progressivement l'ancien, et vous laisserez la place aux autres. »</p> <p>1. Le ton est élevé et grave, il est question de « l'essentiel », du « destin », de la « vie » et de la « mort »...</p> <p>2. Les pensées sont profondes, l'orateur s'est élevé à une véritable hauteur de vue : « l'essentiel est de croire en quelque chose », « la mort est sans doute ce que la vie a inventé de mieux », « en ce moment vous représentez ce qui est nouveau, mais un jour vous deviendrez progressivement l'ancien »...</p> <p>3. Nombreuses figures de style : la mort comme une « invention » de la vie, opposition entre « on ne peut savoir... » / « c'est après coup seulement... », entre « l'ancien » / « le nouveau ».</p> |



## Exercice

1. Prenez 30 minutes de temps. Entraînez-vous avec un ami ou un collègue de confiance à exprimer le même message (par exemple, une présentation du travail de votre département à un autre département), mais en adoptant successivement le style simple, le style moyen et le grand style, en respectant les caractéristiques énumérées plus haut. Amusez-vous !



2. Qu'en concluez-vous ?



**Démosthène** (384-322 av. J.-C.), prenant la parole en public pour la première fois, est hué pour sa mauvaise prestation. Il se plaint auprès d'un ami acteur, qui lui fait comprendre l'importance du ton et du débit appropriés, c'est-à-dire de ce que la rhétorique appelle « l'action ». . . Il devint le plus grand orateur de son temps, connu pour son style véhément, énergique et enthousiaste.

# 4

## Être acteur comme Démosthène

- Travaillez votre voix.
- Animez votre corps.
- Retenez quelques dernières recommandations avant de vous lancer.

**Objectif** Entre vous et votre auditoire, un medium : votre corps. Votre voix pour les oreilles de vos auditeurs ; vos gestes pour leurs yeux. Un discours pas très bon mais très bien joué, dit Quintilien, fera plus d'effet qu'un bon discours mal joué. Cette partie doit faire de vous un bon acteur dans votre prise de parole !

**Conseil du coach** Regardez attentivement les vidéos d'orateurs que vous admirez. Observer comment ils utilisent leur voix, leurs mouvements, leurs mains, leur regard. À vous ensuite de trouver votre style !

### QUIZ

1 Vous a-t-on déjà crié « plus fort ! » pendant une intervention en public ?

Oui Non

- 2 Quand vous parlez, vous ne faites pas de pauses ; vous dites ce que vous avez à dire.
- 3 Quand vous prenez la parole, vous ne savez pas quoi faire de vos mains et en général, vous restez debout au même endroit ?
- 4 Vous pensez que vous n'êtes pas doué pour parler en public, et qu'il n'y a rien à faire ?
- 5 Quand vous prenez la parole en public, vous lisez soigneusement vos notes ?



## Brief du coach

Le moment clé de la prise de parole est venu ; c'est à présent que tout va se jouer. Vous allez devoir accompagner de tout votre corps le moindre mot que vous allez prononcer. Et s'il y a bien une dimension de l'art de convaincre où il est possible de progresser, et de façon spectaculaire, c'est celle-là !

## Travaillez votre voix

### ► Assurez-vous d'être compréhensible

Pour convaincre, il faut d'abord, tout simplement, être compris par ses auditeurs. C'est-à-dire qu'ils comprennent le sens des mots que vous prononcez, et pour cela qu'ils puissent les distinguer.



### Témoignage

Selon Plutarque, la première intervention en public de Démosthène, le plus grand orateur de l'Antiquité, se solda par un échec lamentable. La première fois qu'il parla devant le peuple, son public fit un tel bruit qu'il put à peine se faire écouter. Il avait la voix faible, la prononciation pénible, et la respiration si courte, que la nécessité où il était de couper ses phrases pour reprendre haleine rendait difficile à saisir le sens de ses paroles.

## ► Parlez suffisamment fort

Dans l'Antiquité, il fallait vraiment « déclamer » (pour ne pas dire hurler) ses discours : imaginez Démosthène s'adressant, à l'aide de ses seuls poumons, à une foule de plusieurs milliers de personnes répandue sur une colline d'Athènes où se rassemblait l'Assemblée, en plein air, et devant se faire entendre de tous...



### À savoir

Certains grands orateurs ne parlent pas très fort, ce qui a pour effet de contraindre leurs auditeurs à faire silence et à tendre l'oreille pour les entendre. C'était le cas semble-t-il d'un Adolphe Thiers (1797-1877), avocat et grand homme d'État, réputé pour son éloquence extraordinaire. Mais c'est une stratégie assez risquée, que nous ne vous recommandons pas forcément.

Ce n'est plus le cas aujourd'hui. Souvent, l'effort pour l'orateur moderne consiste surtout à penser à bien placer le micro devant sa bouche... Ce qui est moins fatigant, on en conviendra.

Toujours est-il qu'il faut être capable de se faire entendre, car vous n'aurez pas toujours un micro à disposition.



### Témoignage

Selon Plutarque, pour développer sa voix, Démosthène recourait aux grands moyens : il courait sur des lieux hauts et escarpés, tout en déclamant à haute voix des morceaux de prose ou de poésie, qu'il avait appris par cœur. Il s'entraînait aussi à déclamer ses discours au Pirée, le port d'Athènes, devant une mer déchaînée.



### Test

|  | Oui                      | Non                      |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1 Quand vous prenez la parole, pourriez-vous adopter d'emblée le réflexe de hausser la voix, que vous ayez un micro ou non ?               | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2 Pourriez-vous être attentif aux réactions non verbales de vos interlocuteurs et détecter les signes d'une difficulté à vous comprendre ? | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

3 Pourriez-vous convenir avec un collègue de confiance d'un signe discret s'il ne vous entend pas bien ?

4 Pendant l'intervention, pourriez-vous vous assurer que vos auditeurs les plus éloignés vous entendent bien ?

5 Pourriez-vous demander du feedback à un collègue de confiance après chaque intervention : avez-vous parlé assez fort ?

## ► Ar-ti-cu-lez !

Vos auditeurs doivent parvenir à distinguer les mots que vous prononcez ! Si vous n'articulez pas, ils vont devoir tendre l'oreille et faire un effort de réflexion pour s'assurer qu'ils vous ont bien compris. Personne n'aime faire d'efforts inutiles, et cela va certainement contribuer à vous rendre moins convaincant.

### Témoignage

Selon Plutarque, Démosthène avait au début de sa carrière des difficultés de prononciation, et en particulier du mal à prononcer les « r ». Il bégayait aussi un peu. Son approche pour résoudre ce problème fut radicale : il s'exerça à prononcer des tirades après s'être rempli la bouche de petits cailloux.

Sans vous remplir la bouche de cailloux, vous pouvez vous enregistrer en train de parler à haute voix, et vous écoutez. Vérifiez ensuite que tout est bien compréhensible : sinon, que pourriez-vous faire pour que cela le devienne ?

### Conseil

Cherchez sur Internet des exemples de phrases à prononcer pour vous entraîner à articuler (c'est très facile à trouver). Entraînez-vous à les prononcer chaque jour.

## ► Mettez le ton

Il est recommandé, pour un orateur, de varier son ton de voix, en

d'autres termes : de mettre le ton, en jouant sur votre volume sonore ou sur votre rythme. Un orateur qui adopte, par exemple, un ton véhément uniforme du début à la fin de son discours va finir par lasser.

*Évitons donc la monotonie qui consiste à parler tout d'une haleine et toujours sur le même ton.*

QUINTILIEN

Au contraire, mettre le ton peut être un outil très puissant de conviction, et ce pour plusieurs raisons :

**1.** Chaque changement de ton va surprendre votre auditoire, et donc susciter (ou maintenir) son intérêt. Dès que votre prise de parole est un peu longue, et plus le temps avance, plus vos auditeurs risquent de décrocher.

**2.** Varier votre intonation quand vous abordez des sujets différents suggère que vous êtes concerné par ce que vous dites. Si vous prononcez tout sur le même ton, vous risquez de sembler n'être pas particulièrement convaincu par ce que vous dites. Et si vous ne donnez pas l'impression d'avoir « la flamme », soyez certains que ce sera communicatif !

*Ce qui est extrêmement important, c'est de conformer notre voix à la nature des choses dont nous parlons. [...] Notre voix doit être en harmonie avec nos paroles.*

QUINTILIEN

**3.** Votre voix (comme vos gestes) est un moyen puissant pour faire passer des émotions – ces émotions qui, on l'a vu, jouent un rôle essentiel pour convaincre vos auditeurs. Or, à ce sujet, il est très important de bien comprendre qu'il ne suffit pas d'être sincèrement ému, enthousiaste ou indigné : ce qui compte, c'est d'exprimer correctement cette émotion, cet enthousiasme ou cette indignation.

## Témoignage

Plutarque raconte qu'un homme vint trouver Démosthène pour lui demander de l'aider en justice, en se plaignant d'avoir été battu. « Mon ami, ce que tu me dis là n'est pas possible ». Cet homme, élevant alors la voix : « Quoi ! Démosthène, je n'ai pas été battu ? s'écria-t-il – Oh ! maintenant, répliqua Démosthène, je reconnais la voix d'un homme qu'on a maltraité et qui a été battu. »

*Ce qui se passe en nous importe moins que la manière dont nous le produisons au dehors [...] Le feu des émotions les plus vives languit et s'éteint, s'il n'est alimenté par la voix, par le visage, par le corps entier de celui qui parle.*

QUINTILIEN

## ► Jouez sur le volume sonore

Prononcez plus fort, tout simplement, les mots ou ces passages importants.



### Exemples

- Steve Jobs, dans sa keynote de 2007, prononce distinctement certains mots plus forts que les autres. Par exemple dans le passage suivant : « Nous avons inventé une technologie multitouches qui est **phénoménale**. C'est de la **magie**. » Les mots sont forts (c'est la figure de style de l'amplification), et leur effet est encore accentué par le volume sonore de Jobs quand il les prononce : il s'agit bien sûr pour lui de mettre en valeur le caractère révolutionnaire de l'invention de l'écran tactile.
- Dans les dernières phrases de son discours de 2005, Steve Jobs prononce deux mots plus fort que les autres : « Et **maintenant**, voilà mon souhait pour **vous** : *stay hungry, stay foolish* ». Cela donne une certaine solennité à ce qu'il dit : le « maintenant » souligne l'importance de ce qui va être dit, le « vous », à qui cela s'adresse. L'insistance sur les deux termes est une façon pour Jobs d'appeler ses auditeurs à être particulièrement attentifs à ce qui va suivre, qui est ce que Jobs veut leur laisser comme viatique.



### Exercice

1. Observez la vidéo d'un discours qui vous a particulièrement marqué. Quels mots l'orateur accentue-t-il ?
2. Selon vous, pourquoi ?

## ► Jouez sur le rythme !

### Variez le rythme



Quand vous parlez, il ne faut pas être trop rapide (au risque d'écoeurer ses auditeurs), mais pas trop lent non plus (au risque de les ennuyer). La première erreur est fréquente chez certains orateurs inexpérimentés, qui, sous l'effet du stress, souhaitent en finir au plus vite de l'épreuve qu'est la prise de parole. Il faut donc varier le rythme de votre intervention, selon vos besoins.

*Ici, la prononciation sera plus rapide ; là, elle sera plus lente : rapide, pour franchir, accumuler, abonder ; lente, pour insister, inculquer, imprimer.*

QUINTILIEN

Par exemple, si vous énumérez toute une série d'éléments, faites-le un peu plus rapidement, sinon vous risquez de perdre vos auditeurs. Au contraire, si vous voulez insister sur tel ou tel passage, prononcez-le lentement, en détachant bien chaque mot.



## Exemples

- Pendant sa keynote de 2007 pour présenter l'iPhone, Steve Jobs dénigre les smartphones déjà existants sur le marché. Il s'interroge : « Que se passe-t-il si vous avez une super idée dans 6 mois ? [...] ça ne marche pas, parce que **les boutons / et les contrôles / ne peuvent pas / changer** ». Les derniers mots sont prononcés plus lentement, avec insistance, avec une courte pause entre chaque. C'est bien sûr l'invention révolutionnaire de l'écran tactile, proposé précisément par l'iPhone, qui va résoudre ce problème.
- Emmanuel Faber, abordant le thème de la justice sociale, évoque ceux qui en sont privés, « **ceux / qui ont / besoin / de partager / avec nous** » : chaque mot est soigneusement découpé, ce qui a pour effet d'accentuer encore l'intensité de leur besoin et donc de l'injustice qui a cours aujourd'hui.
- Plus bas dans le même discours, au moment de conclure, Emmanuel Faber pose une question à son auditoire, dont il détache soigneusement chaque mot, afin qu'elle se grave dans la mémoire de ses auditeurs : « Qui / est / votre frère ? ».

## Jouez sur les silences

Marquer des pauses est un procédé particulièrement efficace pour convaincre votre auditoire, qui peut être utilisé à plusieurs moments pendant votre prise de parole.

## Avant votre intervention...

Avant de commencer, une fois que vous êtes « en scène » et que votre auditoire vous voit, il est recommandé de ne pas prendre immédiatement la parole, de laisser le brouhaha se calmer tout seul.

*Lorsqu'on nous donne la parole, au lieu de nous en emparer brusquement, recueillons-nous un instant ; car rien n'est plus agréable à l'auditeur que ces préparatifs de l'orateur.*

QUINTILIEN

Il y a plusieurs raisons à cela, parmi lesquelles :

1. Le fait que vous vous taisiez montre à vos auditeurs que vous attachez de l'importance à ce que vous allez leur dire. C'est donc sans doute important, et ils feraient bien de vous écouter
2. L'effort de concentration que vous faites suggère que vos auditeurs et leur avis comptent pour vous : c'est en quelque sorte une marque d'égard envers eux. Cela va les inciter à vous rendre la politesse et à se taire pour vous accorder toute leur attention.



### Exemples

- Steve Jobs, avant de commencer son discours de 2005, se tait pendant quelques instants, en attendant que les applaudissements cessent. Il regarde son public et fait un grand sourire.
- En 2007, le même Steve Jobs, pour sa keynote sur l'iPhone, commence son intervention par un long silence de 5 secondes, où il traverse la scène, l'air très concentré, de gauche à droite.

Il est très important d'attendre que le silence se fasse avant de commencer à parler, pour bien marquer l'avant et l'après.

## ... et pendant votre intervention

### 1. Pour laisser à vos auditeurs le temps de réagir à votre discours.

Vous gagnerez souvent, on l'a vu, à chercher à interagir avec votre auditoire. Il faut leur laisser le temps de répondre. Si vous ne laissez

pas de blanc et que vous parlez sans discontinuité, vos auditeurs n'auront pas le temps, par exemple, de rire ou d'applaudir – il faut qu'ils puissent savourer ce plaisir, votre impact n'en sera qu'accru.



## Exemple

Reprenons l'exemple de la keynote de Steve Jobs.

Après avoir annoncé chacune des trois inventions révolutionnaires qu'il dévoile (écran tactile, téléphone, et accès Internet), il se tait, pendant que toute la salle l'applaudit frénétiquement. Il répète ce qu'il vient de dire : « Donc trois choses : écran tactile, téléphone, et accès Internet » ; il le répète à nouveau ; pendant ce temps, l'image des trois symboles se combine sur l'écran : « Alors, vous comprenez ? » La salle éclate de rire ; il laisse quelques secondes passer avant de reprendre la parole.

Plus tard, alors qu'il vient d'expliquer le principe de l'écran tactile, il s'exclame : « Et je peux vous dire qu'on ne s'est pas gênés pour le breveter ! » La salle rit à nouveau, puis applaudit à tout rompre.

## 2. Pour insister sur le mot ou la phrase que vous venez de prononcer (ou que vous allez prononcer).

Si vous laissez planer un silence après une phrase, l'attention de l'auditoire va se concentrer sur les mots que vous venez de prononcer. C'est en quelque sorte l'équivalent en prononciation de la figure d'amplification (cf. le [chapitre 3](#)). Les mots que vous venez de prononcer résonnent dans l'esprit de vos auditeurs.

*Une attention particulière est souvent portée aux mots sur lesquels vont s'achever vos phrases.*

CICÉRON



## Exemples

- Après la première phrase de sa keynote (« Voici le jour que j'attends depuis deux ans et demi »), Steve Jobs se tait pendant quelques secondes ; son silence, pendant lequel ses auditeurs attendent ce qui va suivre, souligne que cette attente a été pénible pour lui, dont on devine qu'il est plutôt d'un naturel impatient.
- Un peu plus tard dans le même discours, quand Steve Jobs évoque l'impact qu'a eu l'arrivée sur le marché du Macintosh en 1984, il affirme : « cela a changé toute l'industrie informatique ». Cette fois, le silence qui suit accentue encore l'emphase de sa déclaration.

À noter que le procédé a aussi pour effet de mettre en valeur les mots qui vont suivre le silence.



## Exemple

Le moment clé approche dans la keynote de Steve Jobs, où il va en venir au produit qu'il veut présenter, dont ses auditeurs ignorent tout pour l'instant. Il vient d'énumérer les deux inventions révolutionnaires introduites par Apple : le Macintosh en 1984 et l'iPod en 2001 : « Eh bien aujourd'hui [silence] nous mettons sur le marché trois produits révolutionnaires de cette catégorie ! ». Les trois produits (leur nombre crée un effet de surprise supplémentaire) n'en sont bien sûr, en réalité, qu'un seul : l'iPhone, qui combine trois inventions majeures : écran tactile, téléphone, et accès Internet.

Laissez un moment de silence avant de poser une question à votre auditoire.



## Exemples

- Steve Jobs vient d'affirmer que, pour faire un bond en avant et réinventer le téléphone, il lui a fallu commencer par réinventer l'interface utilisateur. Il avance dans son raisonnement et pose une question : « Bon... [silence] pourquoi avons-nous besoin d'une interface révolutionnaire ? »
- Emmanuel Faber souhaite que chacun dans son auditoire s'interroge : « Alors, j'ai une question, avec laquelle je veux laisser chacun d'entre vous » ; il laisse alors planer un silence, ce qui crée un (bref) effet de suspens. Chacun s'interroge sur la nature de la question (avant de s'interroger, quelques secondes plus tard, sur la réponse à y apporter. Vient alors la question : « Qui est votre frère ? »

### 3. Pour respirer.

N'hésitez pas à vous taire, si besoin, pour reprendre (discrètement) votre respiration. Pour Quintilien, il faut absolument éviter de devoir s'arrêter pour respirer au cours d'un discours, parce qu'on est à bout de souffle, « comme un plongeur qui sort de l'eau ».



## Exemple

Emmanuel Faber n'est jamais essoufflé pendant son discours de 2016. Ses phrases sont courtes, il marque régulièrement des pauses entre elles et en profite pour respirer. Le ton est calme et posé.

## Animez votre corps

Depuis le début de ce livre, nous nous sommes surtout intéressés aux mots pour convaincre : quels mots dire, puis comment les dire. Vous avez un autre moyen de communication, lui aussi très efficace, et dont vous devez tirer le plus possible : votre corps.

Il faut que votre corps soit « présent » pendant votre intervention, et que vos auditeurs aient le sentiment que vous êtes en train de vous adresser, physiquement, à eux. Ce n'est pas une machine, mais une personne qui leur parle, et ils doivent le sentir.

*Pour comprendre l'importance du geste pour l'orateur, il suffit de considérer tout ce qu'il peut exprimer sans le secours de la parole : car non seulement la main, mais un signe de tête, manifestent notre volonté, et tiennent lieu de langage chez les muets.*

QUINTILIEN

Il faut que toute votre posture (votre façon de vous tenir, vos gestes des mains, vos déplacements, etc.), dégage de l'assurance, et soit bien en harmonie avec le message et les émotions que vous voulez communiquer. Rien ne doit être laissé au hasard.

*Le mouvement du corps entier entre pour quelque chose dans l'action.*

CICÉRON

### ► Ayez un visage expressif

Pour Quintilien, la partie la plus importante du corps est la tête, qui « exprime une infinité de choses », et plus précisément le visage.

*C'est sur le visage que se fixent tous les regards, que se porte toute l'attention, avant même que l'orateur n'ait ouvert la bouche ; c'est le visage qui décide quelquefois de l'amour ou de la haine. Enfin, le visage fait entendre une foule de choses, et souvent en dit plus que tous les discours.*

QUINTILIEN

**Souriez !**

Si ce que vous avez à dire n'a rien de grave ou de tragique (ce qui est en général le cas quand vous prenez la parole en entreprise ou devant des clients), n'hésitez pas à sourire avant et pendant votre intervention.



## Exemples

- Steve Jobs, au début de son discours de 2005, et avant de prendre la parole, regarde son auditoire, et son visage s'éclaire d'un grand sourire. Cela le rend inmanquablement, d'emblée, sympathique à ses auditeurs.
- Le même Steve Jobs, alors qu'il vient d'annoncer que l'iPhone arrive sur le marché, montre sur l'écran derrière lui une image factice d'iPod-téléphone, qui fait rire l'auditoire. Il esquisse un sourire.
- Emmanuel Faber sourit quand il évoque le vieux téléphone portable sur lequel son frère l'appelait – qui n'avait rien à voir, souligne-t-il, avec son propre téléphone beaucoup plus moderne (il le sort de sa poche, pour le montrer comme Jobs l'avait fait en 2007).

Préparez-vous mentalement en visualisant une image positive des personnes que vous allez rencontrer. Vous serez plus à l'aise et pourrez avoir un sourire spontané ; c'est bien plus efficace qu'un sourire crispé ou que l'absence de sourire.

## Tout est dans le regard

Pour les orateurs antiques, les yeux jouent aussi un rôle essentiel pour convaincre. Il est très important de garder le contact visuel avec tous ses auditeurs, quel que soit leur nombre.

Il faut le faire pour plusieurs raisons :

**1.** Vos auditeurs doivent avoir le sentiment que c'est à lui ou à elle, personnellement, que vous vous adressez. Il n'est pas toujours possible de regarder tous vos auditeurs l'un après l'autre, dans les yeux (tout dépend de leur nombre) ; efforcez-vous au moins de les balayer du regard.



## Exemple

Emmanuel Faber, pendant son discours, ne cesse de regarder son auditoire en tournant

la tête, de gauche à droite, puis de droite à gauche. Sa tête n'est quasiment jamais immobile. Cela lui permet, entre autres, de maintenir un contact visuel quasi constant avec l'ensemble de son auditoire, pourtant important : chacun a d'autant plus l'impression que c'est à lui qu'on s'adresse. Et c'est d'ailleurs en effet à chacun de ses auditeurs que Faber pose sa question finale : « Qui est votre frère ? »

## 2. Vos yeux renforcent votre message, dans la mesure où ils peuvent exprimer des émotions.

*La nature nous a donné les yeux pour exprimer ce que nous sentons, comme elle a destiné à la même fin les oreilles du cheval, la queue et la crinière du lion.*

CICÉRON

Comment faire pour exprimer des émotions par les yeux ? Pour Cicéron, c'est surtout lié à notre capacité à ne pas fixer un seul objet ou une seule personne, mais à avoir sans cesse les yeux en mouvement :

*Les yeux sont la seule partie du corps qui puisse rendre nos passions avec toutes leurs nuances et toute leur mobilité ; et l'on n'y réussira jamais, si l'on tient constamment les yeux fixés sur le même objet. [...] C'est le regard qui tour à tour tendu ou adouci, lancé puissamment ou égayé, peut traduire tous les mouvements de l'âme dans un juste rapport avec le caractère des paroles.*

CICÉRON

À noter que les sourcils jouent un rôle très important pour ce langage des yeux ; Quintilien dit joliment qu'ils « règnent sur le front ». Ils peuvent accentuer ce que vous dites (c'est d'ailleurs ce à quoi ils ressemblent : à des accents).

## 3. Il est très important de regarder vos auditeurs pour pouvoir observer leurs réactions et y réagir de façon adaptée.

Observez-vous des signaux non-verbaux d'incompréhension ou d'ennui ? Réagissez alors en éclaircissant ou en reformulant votre message si nécessaire.



### Exemple

Les sourcils d'Emmanuel Faber sont particulièrement expressifs pendant son discours. Quand il conseille ses auditeurs : « Ne devenez jamais esclaves de l'argent ! », on le voit

alors froncer les sourcils et prendre l'air déterminé.

De façon générale, prenez l'habitude de regarder vos interlocuteurs dans les yeux quand vous avez un message important à formuler. Si vous n'avez pas de contact visuel à ce moment-là, vous serez nettement moins convaincant.



## Exercice

1. Prenez l'habitude de parler 10 minutes par jour devant un miroir (en préparant par exemple votre intervention). Regardez-vous en permanence, mais en restant naturel, sans vous fixer.
2. Entraînez-vous à parler à des amis ou à votre famille, mais en étant très attentif à la façon dont vous les regardez, et en vous efforçant de garder le contact visuel.

## ► Faites des pieds et des mains pour convaincre

Les orateurs antiques, eux, mettaient le paquet :

*Ils crient, ils beuglent en élevant la main, ils sont hors d'haleine, ils se jettent tantôt d'un côté, tantôt d'un autre, ils s'agitent, ils gesticulent, ils secouent la tête comme des fous. Les entendez-vous claquer des mains, battre du pied la terre, se frapper la cuisse, la poitrine, le front ?*

QUINTILIEN

Les temps ont changé ! L'exemple, pour une fois, n'est sans doute pas à suivre. Reste qu'il est souvent bon de rendre votre gestuelle expressive, au moins un peu...

## Si possible, déplacez-vous

Quintilien suggère de rester en mouvement pendant votre intervention.

*L'orateur peut aussi faire quelques pas, comme s'il se promenait.*

QUINTILIEN



Faire quelques pas présente de nombreux avantages :

- du point de vue de vos auditeurs, cela crée une certaine animation, visuelle, qui maintient son intérêt éveillé ;
- si vous vous approchez à tour de rôle de telle ou telle partie de l'assistance, vous allez aussi pouvoir vous adresser plus directement à chacun ;
- cela suggère que vous êtes décontracté, et donc que vous êtes sûr de vous et de votre message ;
- cela vous permet de vous décontracter.



## Exemple

Steve Jobs, pendant sa keynote, est sans cesse en mouvement, sauf quand il prononce une phrase : il s'arrête alors et fixe son auditoire. La phrase ou le groupe de phrases finies, il reprend sa marche et traverse la scène d'un bout à l'autre, de gauche à droite, puis de droite à gauche, etc.

## Que faire de ses mains ?

Éternel problème des timides... Que faire de ses mains quand on prend la parole en public ? La recommandation de Quintilien est simple : servez-vous de vos mains pour souligner vos messages.

*Le nombre de mouvements dont les mains sont susceptibles est incalculable, et égale presque celui des mots. [...] Les mains parlent, ou peu s'en faut.*

QUINTILIEN



## Exemple

Emmanuel Faber, dans son discours de 2016, joue avec virtuosité de ses mains, qui **miment** le propos du discours :

- Quand il s'adresse à son auditoire (« comme vous »), il les désigne, la main ouverte.
- Quand il évoque le passé (« il y a 20 ans »), il lève le doigt en l'air.
- Pour illustrer la vie cosmopolite qu'il menait (et continue de mener), il dit être tantôt « à Shanghai » (il dresse alors la main droite), « à Paris » (il dresse la main gauche), « avec vous peut-être » (il désigne alors l'assemblée).
- Quand il fait référence à un bâtiment du campus où il a résidé, il montre du doigt où il se

trouve.

- Quand il pose une question qu'il adresse à chaque auditeur (« pourquoi allez-vous travailler dans la finance, être un avocat, un entrepreneur social ? »), il désigne à chaque fois, pour souligner l'effet d'énumération, une personne différente dans l'assemblée.
- Quand il fait une affirmation derrière laquelle il met toute son autorité (« ce dont je suis sûr, c'est que... »), il lève l'index.
- Puis le voilà qui oppose la « main invisible » du marché aux actions concrètes que chacun peut et doit entreprendre pour instaurer la justice sociale (« il n'y a que vos mains, mes mains... ») : il montre alors ses mains en écartant les doigts.
- « La gloire, oubliez... » affirme-t-il en balayant l'air de la main.
- Et son discours se clôt sur un souhait : « Bon vent ! », qu'il accompagne d'un petit salut de la main droite.

Attention toutefois à ne pas trop en faire !

*Il ne faut pas exprimer chaque mot à la manière des comédiens ; l'orateur n'a pas besoin de tout rendre par la pantomime ; il lui suffira de marquer l'effet général de la pensée.*

CICÉRON

## ► Contrôlez vos tics gestuels

Quand nous prenons la parole, nous avons presque tous des « tics » gestuels, consistant par exemple à gratter divers endroits de notre anatomie (nez, tête...).



### Exemple

Steve Jobs en 2005 se touche régulièrement la bouche, le nez, ou le menton, en se caressant la barbe. On retrouve d'autres tics dans son intervention de 2007 : il se touche le nez à plusieurs reprises, remonte son jean, etc. Les gestes sont mécaniques et visiblement inconscients.

Autant essayer d'éviter ou tout au moins de limiter ces tics, qui peuvent distraire l'attention de vos auditeurs, laquelle doit être toute entière concentrée sur le message que vous leur faites passer, par vos mots et par votre corps.



### Exemple

Démosthène avait comme tic de hausser les épaules à tout moment. Là encore, il eut recours à une solution radicale : il s'habitua à parler dans une tribune très étroite, d'où pendait une pique au-dessus de son épaule, afin que si, dans la chaleur du débit, il se remettait à hausser les épaules, la piqûre du fer lui servît d'avertissement...

Vous avez plusieurs façons de procéder pour contrôler vos tics gestuels (qui n'impliquent pas nécessairement le recours à une arme acérée !) :

- Filmez-vous pendant une intervention et observez vos tics gestuels. Prenez-en note et ayez-les à l'esprit pour la prochaine fois.
- Demandez du feedback sur vos tics gestuels à un ami ou collègue de confiance après une intervention. Qu'a-t-il observé ?



## Exercice

1. Regardez des vidéos d'orateurs que vous admirez. Partez du principe que **rien, dans leur gestuelle, n'est laissé au hasard**. Prenez le temps d'observer soigneusement, en prenant des notes (quitte à visionner les vidéos plusieurs fois) ce qu'ils font, tout au long de leur intervention :

- a. de leur **tête**. Dans quelle direction tournent-ils leur visage et quand ?
- b. de leur **bouche**. Sourient-ils ? Si oui, quand et pourquoi ? Si non, pourquoi ?
- c. de leurs **yeux**. Qui regardent-ils ? Quand ? Pourquoi ?
- d. de leur **visage** : le tournent-ils dans une certaine direction ? À votre avis, pourquoi ?
- e. de leurs **bras** et leurs **mains** : Que font-ils de leurs mains ? À votre avis, pourquoi ?
- f. de leurs **pieds**. Comment les posent-ils sur le sol ? Se déplacent-ils ? Si oui quand et comment ? À votre avis, pourquoi ?
- g. du reste de leur corps.

2. Filmez-vous pendant une intervention (fictive ou réelle) et observez minutieusement ces différents éléments. Que pourriez-vous améliorer ?

## Dernières recommandations avant de vous

# lancer

## ► Entraînez-vous !

S'agissant de prise de parole en public, tout le monde peut faire des progrès considérables. Quelles que soient vos facilités naturelles à la base en la matière, vous allez pouvoir progresser. Démosthène, vous l'avez vu tout au long de cette partie, partait de loin, et est devenu un (très) grand orateur, à force d'efforts et d'entraînement.



### Témoignage

Selon Plutarque, c'est à force de volonté que Démosthène parvint à devenir un grand orateur. Il fait installer chez lui une sorte de cave, une salle d'études souterraine, où il descend tous les jours pour s'exercer à l'action oratoire et cultiver sa voix. Souvent, il y restait deux ou trois mois de suite. Pour s'obliger à respecter cette discipline, il avait trouvé un « truc » [que nous ne recommandons pas forcément !] : il se faisait raser la moitié de la tête, pour être sûr de ne pas oser sortir.

## ► Parlez sans notes

Soyons clairs : il vaut toujours mieux parler sans notes, ou avec le moins de notes possibles. Et ce pour différentes raisons, parmi lesquelles :

1. Vous maintenez ainsi un contact permanent avec vos auditeurs, ce qui a un double effet :

- cela les incite à vous écouter ;
- cela vous permet de vous adapter beaucoup plus facilement telle ou telle réaction d'un auditeur ou d'un groupe d'auditeurs.

2. En parlant sans notes, vous avez l'air plus convaincu de ce que vous dites, ce qui va contribuer à convaincre vos auditeurs.

On l'a vu, être un bon orateur signifie aussi être un bon acteur – avez-vous déjà vu des acteurs jouer avec des notes ?

Les anciens récitaient leurs discours par cœur, et accordaient une importance essentielle à la **mémoire**. Celle-ci se cultive et s'entraîne.

Exercez-vous et faites-vous confiance.



## Exemple

Observez Steve Jobs, dans son discours de 2007 d'introduction de l'iPhone, ou Emmanuel Faber, dans son discours de 2016 : ils s'expriment sans notes et ne cessent de regarder leur public.

Pour parler sans regarder ses notes, il n'y a qu'une façon de faire : il faut bien vous préparer. Plus vous serez préparé, moins vous aurez besoin de réfléchir pendant la prise de parole ou de regarder vos notes.

Préparez vos notes d'intervention en mettant quelques mots clés sur un papier – essayez d'éviter les phrases complètes. Par exemple, vous pouvez noter un chiffre ou une citation que vous voulez utiliser. Cela peut vous être bien utile pour réactiver votre mémoire.

Cela dit, après avoir bien préparé vos notes, essayez la chose suivante : prenez la parole sans sortir vos notes de votre poche. Vous verrez que vous allez y gagner en spontanéité !

## Mémoriser comme les Grecs et les Romains

La méthode antique pour mémoriser son discours – mise au point par les Grecs et transmise par les Romains – est assez particulière. Il s'agit de penser à un lieu (les pièces d'une maison, par exemple), puis de former mentalement des images évoquant, par associations d'idées, les points qu'on voulait mémoriser ou les mots qu'on voulait prononcer, en les associant à des détails figurant dans telle ou telle pièce. Pour réciter son discours, il ne reste plus qu'à déambuler dans la maison en suivant un parcours précis. Le procédé peut surprendre, mais les témoignages sont formels : cela marchait, et permettait à certains de réciter mot pour mot des discours qu'ils avaient préparé mentalement, sans rien écrire. Pourquoi ne pas essayer ?

## ► Préparez des supports visuels

Il peut être utile de vous appuyer sur un support visuel pendant votre intervention. L'usage de PowerPoint n'était pas encore très répandu à l'époque de Démosthène ou de Cicéron... mais les Anciens savaient que montrer des objets ou des images pouvait être très efficace pour

convaincre (outre que cela soulage la mémoire).

*Ce n'est pas seulement par la parole qu'on touche le cœur des juges, c'est aussi par les objets qu'on expose à leurs yeux.*

QUINTILIEN

Vous pouvez aussi vous servir d'un paperboard, montrer des photos, des films, voire des objets, etc.

Quelques recommandations :

- Ne montrez pas trop de slides (cela peut devenir écœurant) : entre cinq et dix.
- Ne surchargez pas vos slides : le moins de mots, le mieux.
- Soyez clair : pas plus de trois idées par slide, des phrases courtes.
- Illustrez votre présentation de façon marquante : schémas, graphiques, photos, dessins...
- Soyez sobre pour les effets de passage d'une slide à une autre sur PowerPoint.



## Exemple

La présentation de Steve Jobs lors de sa présentation de l'iPhone en 2007 est un modèle de clarté et de sobriété, tout en l'aidant à ménager un savant suspense sur le produit qu'il va présenter. La première slide, pendant l'introduction, montre une sorte d'éclipse : la pomme d'Apple jouant le rôle de la lune – le spectateur se demande ce qui va suivre ? Les slides illustrent ensuite, très simplement, le propos de Jobs : elles montrent par exemple le premier Macintosh et sa date d'entrée sur le marché, quand Jobs les mentionne. Quand il énumère les trois innovations majeures qu'apporte, pour lui, l'iPhone, chacune est résumée sur un écran, qui s'ouvre comme une porte pour laisser place à la suivante. Il annonce le nom du nouveau produit, l'iPhone, et celui-ci s'affiche sur l'écran, avec une légende, lue par Jobs : « Aujourd'hui Apple réinvente le téléphone... ».

Steve Jobs se sert de ses supports visuels avec humour. Après avoir nommé l'iPhone, il annonce : « et le voici » ; sur l'écran s'affiche un montage photographique associant un iPod et un combiné téléphonique... Les auditeurs éclatent de rire. Jobs sort alors un vrai iPhone de sa poche avant de l'y remettre aussitôt : le public n'a fait que l'apercevoir et de loin, sa curiosité est à son comble ! etc.

► **Appuyez-vous sur votre trac !**

« J'aimerais bien. Mais j'ai le trac ». Cette excuse revient très souvent, sous des formes variées, quand c'est à l'oral que l'on doit convaincre. Chaque personne qui la prononce a l'impression que son cas est unique ou à peu près. En réalité, avoir le trac avant de s'adresser à un auditoire est une expérience très commune ! et il est tout à fait possible de le maîtriser, et même d'y voir un signe encourageant.

## **Avoir le trac n'empêche pas d'être convaincant : l'exemple de Cicéron**

Le grand Cicéron lui-même était miné par le trac quand il prenait la parole en public. Or, Cicéron était un avocat très efficace, qui remportait presque toujours ses plaidoiries (On estime que, sur les 150 plaidoiries qu'il prononça, il eut gain de cause dans 82 % des cas) ! S'il était aussi par ailleurs à ce point troublé quand il prenait la parole, c'est qu'avoir le trac, en fin de compte, ne devait pas le desservir.

*Quand je prends la parole, je sens que je pâlis, mes idées se brouillent et je tremble de tous mes membres.*

CICÉRON

## **Le trac : un signe encourageant !**

Vous devez percevoir le trac que vous éprouvez au moment de prendre la parole (à condition de vous être bien préparés, c'est-à-dire d'avoir appliqué à la lettre les recommandations de ce livre !) comme un signe encourageant : c'est la preuve que vous ne vous voilez pas la face et que vous mesurez bien la difficulté qu'il y a à prendre la parole en public. Vous êtes donc à même d'y répondre.

### **Témoignage**

À une jeune comédienne qui lui disait : « Moi, je n'ai jamais le trac sur scène », Sarah Bernhardt répondit : « Ne vous inquiétez pas ma petite, le trac, ça vient avec le talent ! »

Deux millénaires plus tôt, Cicéron expliquait, lui : « Plus un orateur est habile, plus il connaît les difficultés de l'art, plus il redoute l'incertitude du succès, plus il craint de ne pas remplir l'attente des auditeurs. »

Si on a le trac, c'est donc peut-être qu'on mesure bien à quel point il peut être difficile de convaincre son auditoire – et cette lucidité est peut-être une condition indispensable du succès.

Pour surmonter son stress, il y a néanmoins quelques recettes simples à appliquer :

- Relisez bien vos notes préparatoires avant de prendre la parole.
- Concentrez-vous pendant les dix minutes qui précèdent votre intervention ; évitez les discussions et le téléphone. Dans le calme, fermez les yeux et visualisez la scène qui va se dérouler : ce que vous allez dire, quand, où, etc.

### Conseil

Pendant l'intervention, si vous vous sentez submergé(e) par le trac, taisez-vous. Personne ne remarquera si vous ne parlez pas pendant deux ou trois secondes.

- Adoptez une image positive des personnes qui vont constituer votre auditoire. *A priori*, ils vont accueillir avec bienveillance et intérêt ce que vous allez leur dire !
- Décontractez votre corps. Respirez lentement, à fond, en sentant bien vos points d'appui sur le sol.
- Regardez votre auditoire en souriant. Au cours de l'intervention, cherchez à croiser le regard de chacun.

## ► La check-list de Quintilien

Avant de prendre la parole, reprenez point par point la check-list de Quintilien, et vérifiez que vous avez bien, à chaque fois, une réponse ou une solution à apporter.

*Au moment de parler, l'orateur doit considérer ce qu'il a à dire, devant qui, pour qui, contre qui, à quel moment, en quel lieu, dans quelle conjoncture, ce qu'on dit dans le public, ce que pense vraisemblablement le juge avant de nous entendre, puis, ce que nous avons à désirer ou à éviter.*

QUINTILIEN

| Question | C'est-à-dire... |
|----------|-----------------|
|----------|-----------------|



|                              |   |
|------------------------------|---|
| <b>Qu'avez-vous à dire ?</b> | <p>Quel est le message clé de votre intervention ?<br/> Étes-vous capable de le résumer en une phrase ?<br/> Quels sont vos principaux arguments ?</p>  |
| <b>Devant qui ?</b>          | <p>Combien sont les participants ?<br/> Votre auditoire est-il homogène ?<br/> Qui sont les participants, quelles sont leurs activités et leurs responsabilités ?<br/> Quel rapport entretiennent-ils avec le sujet que vous allez traiter ? Vont-ils y être a priori favorables ou défavorables ?<br/> Qu'est ce qui les caractérise (attachement à telle valeur ou croyance) ?<br/> Que savent-ils déjà ?<br/> De quoi ont-ils besoin ?<br/> Qu'attendent-ils de vous ?<br/> Quelqu'un va-t-il intervenir avant vous pour présenter le sujet et l'intervenant ?<br/> Avez-vous prévu une séance de questions réponses avec votre auditoire ?</p>  |
| <b>Pour qui ?</b>            | <p>Quel est l'objectif que vous visez ?<br/> Cette intervention est-elle bien la façon la plus pertinente d'atteindre cet objectif ?<br/> Certains de vos auditeurs vous sont-ils déjà acquis, et si oui pourquoi ?</p>   |
| <b>Contre qui ?</b>          | <p>À qui vous opposez-vous par cette intervention ?<br/> Quelles seront les réactions probables de la ou des personnes à qui vous vous opposez ? Que faire pour y répondre ?</p>  |
| <b>À quel moment ?</b>       | <p>Combien de temps exactement votre intervention doit-elle durer ? Est-ce suffisant ?<br/> À quelle heure doit-elle commencer ?<br/> Est-ce bien le meilleur moment pour réussir à convaincre vos auditeurs ?<br/> Votre intervention a-t-elle bien été annoncée ? par écrit ? par oral ?<br/> Qui intervient avant vous ? après ?<br/> Quelqu'un va-t-il vous introduire, et si oui combien de temps cela va-t-il prendre ?</p>   |
| <b>En quel lieu ?</b>        | <p>Où votre intervention va-t-elle avoir lieu ? Est-ce l'endroit le plus adapté ?<br/> Où allez-vous vous tenir ? Avez-vous la possibilité de vous déplacer pendant votre intervention, et si oui, où ?<br/> Serez-vous debout ou assis ?<br/> Y a-t-il des obstacles entre vous et vos auditeurs ? S'ils sont gênants, pouvez-vous les déplacer ?<br/> Comment sont disposés sièges et tables ? Est-ce adapté ?<br/> Est-il possible de projeter ou de montrer une présentation ? Avez-vous testé le dispositif ?<br/> Où devez-vous vous placer pour ne pas gêner la visibilité sur votre présentation ?<br/> Devez-vous vous servir d'un micro ? L'avez-vous testé ?<br/> L'éclairage est-il adapté ? les auditeurs ne sont-ils ni éblouis, ni plongés dans l'obscurité ? La ventilation est-elle adaptée ?<br/> La température est-elle adaptée ?</p> |

|                                      |   |
|--------------------------------------|---|
|                                      | Y a-t-il des nuisances sonores ? si oui, comment les diminuer ?   |
| <b>Dans quel contexte ?</b>          | Qui organise l'événement ?<br>Dans quel contexte s'inscrit votre intervention ?<br>Quel est le lien entre votre intervention et l'actualité de votre service, de votre département, de votre organisation, de votre pays ?  |
| <b>Qu'en pensent vos auditeurs ?</b> | Que pensent a priori vos auditeurs de vous ?<br>Que pensent a priori vos auditeurs du sujet de votre intervention ?<br>Que pensent a priori vos auditeurs de votre position sur ce sujet ?<br>Quels auditeurs seront favorables à votre position et pourquoi ?<br>Quelles sont les objections probables de certains de vos auditeurs ?<br>S'il y a d'autres intervenants, connaissez-vous leurs positions ?<br>Y a-t-il des dissensions entre vos auditeurs ? |
| <b>Qu'avez-vous à gagner ?</b>       | Si vous parvenez à convaincre vos auditeurs, quelle sera la conséquence ?   |
| <b>Qu'avez-vous à perdre ?</b>       | Qu'arriverait-il si vous n'y parveniez pas ?  |

# CONCLUSION

## « Bien » convaincre

Après avoir mémorisé les conseils d'Aristote, Quintilien, Cicéron et Démosthène et fait soigneusement, l'un après l'autre, tous les exercices conseillés dans ce livre (n'est-ce pas ?), vous voilà vous aussi devenu maître dans l'art difficile de faire changer d'avis ses interlocuteurs.

Les grands maîtres de l'art antique de convaincre ont toutefois eu à cœur de souligner l'existence de règles éthiques précises, qui encadrent strictement l'art de convaincre et qu'il n'est pas question de transgresser. Tout n'est pas permis !

## ► Le (dangereux) pouvoir de convaincre

Il est important d'être bien conscient de l'impact qui peut être le vôtre quand vous cherchez à convaincre. Gorgias, grand orateur du <sup>v</sup><sup>e</sup> siècle av. J.-C., compare la puissance du discours à celle d'une drogue.

*De même que, parmi les drogues, [...] certaines mettent un terme à la maladie et d'autres à la vie, de même, parmi les discours, les uns affligent et les autres charment, les uns terrorisent et les autres donnent de l'audace aux auditeurs, d'autres enfin droguent et ensorcellent l'âme d'une persuasion maligne.*

GORGAS

Il est vrai que les bons orateurs parviennent parfois à nous faire « avaler » des énormités. On racontait que Périclès, orateur et homme politique grec (v<sup>e</sup> siècle av. J.-C.), quand il faisait de la lutte dans sa jeunesse, arrivait à convaincre les arbitres qu'il avait gagné, même s'il avait été battu ! Il avait beau mentir effrontément et ses arbitres avoir bien observé la scène, sa maîtrise de l'art de la parole était telle qu'il leur imposait sa propre conception, trompeuse, de la réalité.

L'art de convaincre, utilisé à mauvais escient, a eu au cours des siècles des conséquences bien plus graves qu'une simple erreur d'arbitrage dans un tournoi de lutte gréco-romaine. Les dictateurs des régimes totalitaires du xx<sup>e</sup> siècle ou les prédicateurs à l'origine des attentats terroristes d'aujourd'hui ont été ou sont capables de convaincre avec une efficacité redoutable de nombreuses personnes de commettre des horreurs.

C'est que convaincre ses interlocuteurs revient à exercer sur eux une certaine emprise, un certain pouvoir. Le même Gorgias allait jusqu'à affirmer que l'art du discours pouvait exercer la même contrainte que la violence physique, avec cette différence que le discours obtient aussi l'assentiment des victimes. Le grand philosophe Platon (iv<sup>e</sup> siècle av. J.-C.) s'est montré particulièrement virulent pour dénoncer ceux pour qui l'art de convaincre n'est fondamentalement qu'un moyen pour dominer autrui.

Le pouvoir n'est pas néfaste en soi. Il y a nécessairement du pouvoir dans votre organisation, qu'il s'exerce sur vous et/ou que vous l'exerciez vous-même sur votre équipe, qu'il soit officiel (rattaché à une fonction, par exemple) ou informel. Mais sachez « bien » exercer le pouvoir spécifique lié à l'art de convaincre. Celui qui cherche à convaincre doit être, pour les grands maîtres antiques, « un homme de bien ».

*L'orateur doit être « un homme de bien sachant parler ».*

CATON

C'est-à-dire ? Il y a plusieurs façons de comprendre cette alliance de l'art de convaincre et de la morale, qui vont au-delà du simple fait de donner l'image d'une personne bienveillante et courageuse, ce

qu'Aristote recommandait pour parvenir à convaincre (cf. [chapitre 1](#)).

## ► Ayez en vue l'intérêt de vos auditeurs

La première approche est d'insister sur l'objectif (ou les objectifs) que vous visez quand vous cherchez à convaincre des interlocuteurs. Vous devez le faire « pour leur bien » et ne pas chercher à leur faire adopter une opinion ou entreprendre une action qui leur soit dommageable. À partir de ce moment-là, a-t-on pu dire, peu importe les moyens !

Pour filer la métaphore de la lutte, l'art de convaincre est alors comparable à un art de combat, comme le soutient Gorgias dans un dialogue de Platon, et tout dépend de l'usage qui en est fait !

### Conseil

Avant de prendre la parole pour convaincre, posez-vous sérieusement les questions suivantes :

- Quelles vont être les conséquences concrètes pour vos interlocuteurs s'ils adoptent votre point de vue ?
- Est-ce dans leur intérêt que vous cherchez à les convaincre ? vraiment ? Ou surtout dans le vôtre ?

*Il faut user de cette technique comme de toutes les autres techniques de combat. Quelles que soient celles qu'on cultive, ce n'est pas une raison pour en user contre tout le monde [...] : cela ne nous donne pas le droit de frapper nos amis, de les transpercer et de les tuer.*

GORGIAS (D'APRÈS PLATON)

Le problème majeur de cette approche est bien sûr la définition de ce qui est « bien » pour vos interlocuteurs. Qu'en savez-vous réellement ?

## ► Le vrai est plus convaincant !

Une autre approche consiste à souligner que pour convaincre, il est plus efficace de dire la vérité. Aristote, souvent repris par la suite, a ainsi souligné qu'à égalité de talents, l'orateur qui est dans le vrai sera plus convaincant que son adversaire.

*Le vrai et le juste ont une plus grande force naturelle que leurs contraires.*

Le problème qui se pose ici est qu'il est souvent difficile d'être certain d'avoir raison. Les questions sur lesquelles vous proposez votre opinion sont parfois si complexes qu'il est difficile pour quiconque de dire, sur le moment, où se trouve le bien, si c'est votre approche qui est en effet la plus juste, ou celle de votre contradicteur. Toujours est-il que vous aurez le mérite d'être sincère !

### Conseil

Avant de chercher à convaincre vos auditeurs, demandez-vous si vous croyez vraiment à la thèse que vous allez défendre. À vos yeux, est-elle la meilleure ? Au fond de vous-même, en doutez-vous un peu ?

## ► L'exigence du respect de l'autre : art de convaincre et démocratie

Il est essentiel, quand vous cherchez à convaincre, de respecter vos interlocuteurs, c'est-à-dire, en particulier, de respecter leur liberté : celle d'avoir un autre point de vue que le vôtre, et même celle, en définitive, de ne pas changer d'opinion et de ne pas se laisser convaincre. Gardez à l'esprit que vous ne cherchez pas à imposer votre opinion par la force ou l'intimidation, mais que vous cherchez à ce que vos auditeurs adoptent, librement, votre opinion, parce que vos arguments sont à la fois plus forts et plus justes que ceux de vos contradicteurs – pas parce qu'ils n'ont pas le choix.

Ce n'est pas un hasard si l'art de convaincre est né au même moment (au <sup>v</sup><sup>e</sup> siècle av. J.-C.) et au même endroit (Athènes) que le système politique qui est encore le nôtre, la démocratie. Art de convaincre et démocratie sont intimement liés. La rhétorique est née dans une cité où tous les citoyens avaient, en principe, un droit égal à la parole publique, et où ils avaient aussi le droit de donner leur accord, ou pas, aux décisions qui sont prises à leur sujet. Les auditeurs y étaient libres de prendre telle ou telle décision, sous l'influence d'une parole qui leur est librement adressée, sans devoir céder à la contrainte physique. Dans une démocratie, tout le monde a le droit de prendre la parole,

même celui avec qui personne n'est d'accord. On se réserve le droit de le contredire, mais pas de lui refuser la parole. Et c'est alors celui qui s'avérera le plus convaincant qui l'emportera. S'exprimant au nom des Athéniens, et célébrant le régime démocratique qui est alors celui d'Athènes, Périclès revendiquait cet idéal de liberté et d'égalité, dans le respect de l'exigence d'avis divergents, qui est celui de la démocratie : l'art de convaincre, quand il s'exerce dans le respect de ces valeurs, y est à l'origine de l'action.

*Du fait que l'État, chez nous, est administré dans l'intérêt de la masse et non d'une minorité, notre régime a pris le nom de démocratie. En ce qui concerne les différends particuliers, l'égalité est assurée à tous par les lois ; mais en ce qui concerne la participation à la vie publique, chacun obtient la considération en raison de son mérite. [...] C'est par nous-mêmes que nous décidons des affaires, que nous nous en faisons un compte exact pour nous, la parole n'est pas nuisible à l'action, ce qui l'est, c'est de ne pas se renseigner par la parole avant de se lancer dans l'action.*

PÉRICLES D'APRÈS THUCYDIDE

## ► « Bien » convaincre : une posture difficile mais nécessaire

Pour conclure, rappelons avec le bel optimisme de Quintilien, qu'il est difficile, mais sans doute faisable d'accomplir cet idéal « d'homme de bien sachant bien parler », qui associe à la perfection l'« éloquence » (la maîtrise de l'art de convaincre), et la « vertu » (la sincérité, le respect de la liberté d'autrui, la prise en compte de ses intérêts...). C'est à cela, affirme-t-il, que vous devez en tout cas consacrer tous vos efforts !

*Attachons-nous dès la jeunesse, que dis-je ? à tout âge, car il n'est jamais trop tard pour bien faire, attachons-nous à acquérir cette perfection ; travaillons-y de tous nos efforts, et peut-être y parviendrons-nous. Car si la nature ne s'oppose pas à ce qu'on soit vertueux et à ce qu'on soit éloquent, pourquoi ne se trouverait-il pas quelqu'un qui pût devenir l'un et l'autre ? Et pourquoi désespérerait-on de devenir ce quelqu'un ?*

QUINTILIEN

# AUTO ÉVALUATION

**1. Au terme de ce parcours, si vous deviez évaluer votre aptitude à convaincre, quelle note vous donneriez-vous à présent (sur une échelle de 1 à 10) ?**

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

**2. Dans quel aspect de l'art de convaincre (trouver ses idées, élaborer un plan, le dire avec style, être acteur) vous sentez-vous à présent le plus à l'aise, et pourquoi ?**

---

---

---

---

---

**3. Dans quel aspect de l'art de convaincre (trouver ses idées, élaborer un plan, le dire avec style, être acteur) avez-vous toujours le sentiment que vous pourriez vous améliorer, et pourquoi ?**

---



.....  
.....  
.....  
.....

**4. Quels sont les principaux acquis que vous retenez de ce livre ?**

.....  
.....  
.....  
.....

**5. Si vous deviez ne retenir qu'une citation de chacun des quatre grands maîtres (Aristote, Quintilien, Cicéron et Démosthène), laquelle choisiriez-vous ?**

**Aristote :**

.....  
.....  
.....

**Quintilien :**

.....  
.....  
.....

**Cicéron :**

**Démosthène :**

---

---

---

# ANNEXES

## Discours de Steve Jobs (2005)

« C'est un honneur de me trouver parmi vous aujourd'hui et d'assister à une remise de diplômes dans une des universités les plus prestigieuses du monde. Je n'ai jamais terminé mes études supérieures. À vrai dire, ceci est l'expérience la plus proche que j'ai jamais eue d'une remise de diplômes dans une université. Aujourd'hui, je veux vous raconter trois histoires de ma vie. C'est tout. Rien d'extraordinaire. Juste trois histoires.

La première histoire concerne les liens que l'on peut faire entre les choses. Je me suis désinscrit de l'Université de Reed au bout de six mois, mais j'y suis resté auditeur libre pour dix-huit mois, plus ou moins, avant de m'en aller vraiment. Pourquoi, alors, m'être désinscrit ?

Tout a commencé avant ma naissance. Ma mère biologique était une jeune étudiante célibataire, et elle avait choisi de me confier à des parents adoptifs. Elle tenait beaucoup à me voir entrer dans une famille de diplômés universitaires, et tout avait été prévu pour que je sois adopté dès ma naissance par un avocat et son épouse. Sauf que, lorsque je fis mon apparition, ils décidèrent au dernier moment qu'ils préféraient avoir une fille. Si bien que mes parents, qui étaient sur liste d'attente, reçurent un coup de téléphone au milieu de la nuit : « Nous avons un petit garçon qui n'était pas prévu. Le voulez-vous ? » Ils répondirent : « Bien sûr. » Ma mère biologique découvrit alors que ma

mère adoptive n'avait jamais eu le moindre diplôme universitaire, et que mon père n'avait jamais terminé ses études secondaires. Elle refusa de signer les documents définitifs d'adoption et ne s'y résolut que quelques mois plus tard, quand mes parents lui promirent que j'irais un jour à l'université.

Et dix-sept ans plus tard, j'entrais effectivement à l'université. Mais j'avais naïvement choisi une université presque aussi chère que Stanford, et toutes les économies de mes parents étaient en train de servir à payer mes frais de scolarité. Au bout de six mois, je ne voyais pas ce qui le justifiait. Je n'avais aucune idée de ce que je voulais faire dans la vie et aucune idée de la façon dont l'université allait m'aider à le découvrir. Et j'étais là, à dépenser tout cet argent que mes parents avaient mis leur vie entière à épargner. Je décidai donc de me désinscrire et d'avoir confiance : tout allait s'arranger. C'était très stressant à l'époque, mais, rétrospectivement, c'est l'une des meilleures décisions que j'ai jamais prises. À partir du moment où je n'étais plus inscrit, je pouvais arrêter d'aller à des cours qui ne m'intéressaient pas, et commencer à aller à des cours qui m'avaient l'air intéressants.

Tout n'était pas rose. Je n'avais pas de chambre dans une résidence d'étudiants et donc je dormais à même le sol chez des amis. Je ramassais des bouteilles de Coca-Cola pour récupérer le dépôt de 5 cents et pouvoir m'acheter de quoi me nourrir, et tous les dimanches soir je faisais 10 kilomètres à pied à travers la ville pour m'offrir un bon repas par semaine au temple de Hare Krishna. Un régal. Et l'essentiel de ce que je découvris alors, guidé par ma curiosité et mon intuition, se révéla inestimable plus tard. Laissez-moi vous donner un exemple : l'Université de Reed donnait à l'époque ce qui était alors sans doute la meilleure formation en calligraphie de tout le pays. Dans le campus, chaque poster, chaque étiquette sur chaque tiroir était magnifiquement calligraphiée à la main. Parce que je n'étais plus inscrit et que je n'avais pas à suivre de cours obligatoires, je décidai de m'inscrire en cours de calligraphie pour m'y former. J'appris la différence entre les lettres empâtées et celles qui ne le sont pas, que l'on pouvait augmenter ou diminuer l'espace entre des combinaisons de lettres différentes, tout ce qui peut faire la grandeur d'une grande typographie. C'était beau, ancré dans le passé, une esthétique subtile qui échappait

à la science, et cela me fascinait.

Rien de tout cela n'était supposé avoir la moindre application pratique dans ma vie. Pourtant, dix ans plus tard, alors que nous concevions le premier Macintosh, tout cela me revint à la mémoire. Et nous l'incorporâmes dans le Mac. Ce fut le premier ordinateur doté d'une typographie élégante. Si je n'avais pas suivi ce cours précis à l'université, le Mac n'aurait jamais eu une telle variété de polices de caractères ni ces espacements proportionnels. Et comme Windows s'est borné à copier le Mac, il est probable qu'aucun ordinateur personnel n'en disposerait. Si je ne m'étais pas désinscrit, je n'aurais jamais assisté à ce cours de calligraphie, et les ordinateurs personnels n'auraient peut-être pas la typographie merveilleuse qu'ils ont aujourd'hui. Bien sûr, il était impossible de faire ces liens en imaginant l'avenir quand j'étais à l'université. Mais ils me sont apparus de façon vraiment très, très claire dix ans plus tard.

Je le répète, on ne peut pas faire de liens entre les choses en regardant devant ; on ne peut le faire qu'en regardant derrière. Aussi vous ne pouvez qu'espérer que les points se connecteront dans votre avenir. L'essentiel est de croire en quelque chose – vos tripes, votre destin, votre vie, votre karma, peu importe. Cette façon de voir les choses a toujours bien marché pour moi, et elle a fait une vraie différence dans ma vie.

Ma deuxième histoire est sur l'amour et l'échec. J'ai eu de la chance : j'ai trouvé ce que j'aimais faire très tôt dans ma vie. J'avais 20 ans quand Woz et moi avons lancé Apple dans le garage de mes parents. Nous avons ensuite travaillé dur et, dix ans plus tard, Apple était devenue, après avoir été deux personnes dans un garage, une société de plus de 4 000 employés dont le chiffre d'affaires atteignait 2 milliards de dollars. Nous venions de lancer un an plus tôt notre plus belle création, le Macintosh, et je venais d'avoir 30 ans. C'est alors que je fus viré. Comment peut-on vous virer d'une société que vous avez fondée ? C'est bien simple, Apple ayant pris de l'importance, nous avons engagé quelqu'un qui me semblait avoir les compétences nécessaires pour diriger l'entreprise à mes côtés et, pendant la première année, tout se passa bien. Puis nos visions ont divergé, et

nous nous sommes brouillés. Le conseil d'administration s'est alors rangé de son côté. C'est ainsi qu'à 30 ans, je me suis retrouvé dehors. Viré avec perte et fracas. La raison d'être de ma vie n'existait plus. J'étais anéanti.

Pendant plusieurs mois, je ne savais vraiment pas quoi faire. J'avais l'impression d'avoir trahi la génération qui m'avait précédé – d'avoir laissé tomber le témoin au moment où on me le passait. Je rencontrai David Packard et Bob Noyce et j'essayai de m'excuser de m'être si lamentablement planté. C'était un échec qui a fait beaucoup de bruit, et j'ai même pensé à fuir la Silicon Valley. Puis les choses commencèrent à s'éclaircir – j'aimais toujours ce que je faisais. Ce qui m'était arrivé chez Apple n'y avait rien changé. J'avais été éconduit, mais j'étais toujours amoureux. Et j'ai décidé de tout recommencer.

Je ne m'en suis pas rendu compte tout de suite, mais il est apparu que me faire virer d'Apple était la meilleure chose qui pouvait m'arriver. Le poids du succès fit place à la légèreté d'être à nouveau un débutant, avec une vision moins assurée des choses. Cela m'a libéré et m'a permis d'entrer dans l'une des périodes les plus créatives de ma vie.

Pendant les cinq années qui suivirent, j'ai créé une société qui s'appelait NeXT et une autre qui s'appelait Pixar, et je suis tombé amoureux d'une femme exceptionnelle qui allait devenir mon épouse. Pixar, qui allait bientôt produire le premier long métrage d'animation en images de synthèse, Toy Story, est aujourd'hui la première entreprise mondiale utilisant cette technique. Par un remarquable concours de circonstances, Apple a racheté NeXT, je suis retourné chez Apple, et la technologie que nous avons développée chez NeXT est aujourd'hui au cœur de la renaissance d'Apple. Et Laurene et moi avons fondé une famille merveilleuse.

Je suis à peu près sûr que tout cela ne serait pas arrivé si je n'avais pas été viré d'Apple. Le médicament avait très mauvais goût, mais je suppose que le patient en avait besoin. Parfois, la vie vous frappe à la tête avec une brique. Ne perdez pas confiance. Je suis convaincu que c'est mon amour pour ce que je faisais qui m'a permis de continuer. Il faut savoir découvrir ce que l'on aime. Et c'est aussi vrai pour le travail que pour la vie de couple. Votre travail va occuper une grande partie de l'existence, et la seule façon d'être pleinement satisfait est de faire

ce qui vous paraît être du bon travail. Et la seule façon de faire du bon travail est d'aimer ce que vous faites. Si vous ne l'avez pas trouvé, continuez à chercher. Ne baissez pas les bras. Comme pour tout ce qui concerne le cœur, vous saurez quand vous aurez trouvé. Et, comme n'importe quelle grande relation, cela va en s'améliorant avec le temps. Alors, continuez à chercher jusqu'à ce que vous ayez trouvé. Ne baissez pas les bras.

Ma troisième histoire concerne la mort. À l'âge de 17 ans, j'ai lu une citation qui disait à peu près ceci : « Si vous vivez chaque jour comme s'il était le dernier, vous finirez certainement un jour par avoir raison. » Elle m'est restée en mémoire et, depuis, pendant les 33 années qui se sont écoulées, je me suis regardé dans la glace chaque matin en me disant : « Si aujourd'hui était le dernier jour de ma vie, est-ce que j'aimerais faire ce que je vais faire tout à l'heure ? » Et quand la réponse était « Non » plusieurs jours d'affilée, je savais qu'il fallait que je change quelque chose.

Avoir en tête que je vais mourir bientôt est ce que j'ai découvert de plus efficace pour m'aider à prendre les décisions importantes de la vie. Parce que presque tout – tout ce que l'on attend de l'extérieur, notre orgueil, notre peur de la honte et de l'échec – s'efface devant la mort, ne laissant que l'essentiel. Se souvenir que vous allez mourir est la meilleure façon que je connaisse d'éviter le piège qui consiste à croire que vous avez quelque chose à perdre. Vous êtes déjà nu. Il n'y a aucune raison de ne pas suivre son cœur.

Il y a un an environ, on m'a diagnostiqué un cancer. J'ai passé un scan à 7 heures du matin, qui montrait clairement que j'étais atteint d'une tumeur au pancréas. Je ne savais même pas ce qu'était le pancréas. Les médecins m'annoncèrent que c'était très probablement un cancer incurable, et que je ne devais pas m'attendre à vivre plus de 3 ou 6 mois. Mon docteur me conseilla de rentrer chez moi et de mettre mes affaires en ordre, ce qui est une façon de dire : « Préparez-vous à mourir. » Ce qui signifie essayer de dire à vos enfants en quelques mois tout ce que vous pensiez avoir encore les dix prochaines années pour leur dire. Ce qui signifie essayer d'arranger tout pour que ce soit le moins pénible possible pour votre famille. Ce qui signifie faire vos

adieux.

J'ai vécu avec ce diagnostic pendant toute la journée. Plus tard dans la soirée, on m'a fait une biopsie, où on m'a introduit un endoscope dans la gorge, on l'a fait passer dans l'estomac et à travers l'intestin, on a mis une aiguille dans le pancréas et on a prélevé quelques cellules de la tumeur. J'étais sous anesthésie, mais ma femme, qui était présente, m'a raconté qu'en examinant le prélèvement au microscope, les médecins se sont mis à pleurer, car j'avais une forme très rare de cancer du pancréas, guérissable par la chirurgie. On m'a opéré et je vais bien.

Ce fut le contact le plus proche que j'ai eu avec la mort, et j'espère que cela le restera pour quelques décennies supplémentaires. Après cette expérience, je peux vous dire avec un peu plus de certitude que lorsque la mort n'était pour moi qu'un concept, utile mais purement intellectuel : personne ne veut mourir. Même ceux qui veulent aller au paradis ne veulent pas mourir pour y parvenir. Et pourtant, la mort est notre destination à tous. Personne n'y a jamais échappé. Et c'est bien ainsi, car la mort est sans doute ce que la vie a inventé de mieux. C'est le facteur de changement de la vie. Elle enlève de l'ancien pour le remplacer par du neuf. En ce moment, vous représentez ce qui est nouveau, mais un jour vous deviendrez progressivement l'ancien, et vous laisserez la place aux autres. Désolé d'être aussi dramatique, mais c'est la vérité.

Votre temps est limité, ne le gâchez pas en vivant la vie de quelqu'un d'autre. Ne soyez pas prisonnier des dogmes – ce qui revient à vivre en se conformant aux conclusions auxquelles ont abouti les autres. Ne laissez pas le brouhaha des opinions des autres étouffer votre voix intérieure. Et, plus important encore, ayez le courage de suivre votre cœur et votre intuition. D'une certaine façon, l'un et l'autre savent ce que vous voulez vraiment devenir. Tout le reste est secondaire.

Dans ma jeunesse, il existait une publication extraordinaire, *The Whole Earth Catalog*, qui était l'une des bibles de ma génération. Elle avait été fondée par un certain Stewart Brand, non loin d'ici, à Menlo Park, et il lui donnait vie par sa touche poétique. C'était à la fin des années 1960, avant les ordinateurs et l'édition électronique, si bien qu'elle était



entièrement réalisée avec des machines à écrire, des ciseaux et des Polaroid. C'était une sorte de Google en livre de poche, 35 ans avant la création de Google. C'était idéaliste, débordant de supers outils et de belles idées.

Stewart et son équipe ont publié plusieurs numéros du *The Whole Earth Catalog*. Quand la formule s'est épuisée, ils ont sorti le dernier numéro. C'était au milieu des années 1970, et j'avais votre âge. Sur la quatrième de couverture du dernier numéro, il y avait la photo d'une route de campagne prise au petit matin, le genre de route sur laquelle vous pourriez faire de l'auto-stop si vous avez l'esprit d'aventure. Dessous, on lisait : « Soyez insatiables. Soyez fous. » C'était leur message d'adieu. Soyez insatiables. Soyez fous. C'est le vœu que j'ai toujours formé pour moi. Et aujourd'hui, au moment où vous recevez votre diplôme qui marque le début d'une nouvelle vie, c'est ce que je vous souhaite.

Soyez insatiables. Soyez fous.

Merci à tous. »

## Discours d'Emmanuel Faber (2016)

« Bonjour,

Je vais faire de mon mieux, je vais commencer en français puis terminer en anglais. Et si vous attendez un discours de référence intellectuelle, vous allez être déçu.

Qu'est-ce qui m'a le plus marqué pendant ces années que j'ai passées, comme vous, ici, sur le campus ?

J'ai décidé de vous parler de quelqu'un qui est né vingt ans avant, 1965, à Grenoble. Un petit garçon qui a eu une vie très pleine, une adolescence plus compliquée, turbulente. Qui a fait une fugue, qui est parti, qui a trouvé un petit boulot, comme ouvrier dans les travaux publics, dans les Alpes, travaillant l'hiver au bord des routes, qui un jour a décidé de reprendre les études, de passer son bac. Et puis là

premier accident, il a été interné en hôpital psychiatrique. Il en est sorti. Il aimait la terre, il aimait l'agriculture, il aimait les paysans, il a décidé de devenir ingénieur agronome. Il l'est devenu, il a commencé travailler. Deuxième accident, il a été interné en hôpital psychiatrique, et il n'a plus jamais recommencé à travailler, comme vous allez probablement travailler, comme j'ai travaillé moi. Il est devenu jardinier, il a fait des petits travaux d'insertion. Il a passé beaucoup de temps sur la place du quartier, avec sa guitare. Et il est devenu l'ami de ceux qui se levaient très tôt le matin, car il ne dormait pas la nuit à cause de sa maladie. Il est devenu l'ami des éboueurs qui passent à six heures du matin, en leur préparant des tasses de café, des vieilles dames qui avaient du mal à traverser avec leur cabas en revenant du marché, et de tout un tas de gens que ni vous ni moi ne croisons si nous faisons les métiers auxquels beaucoup d'entre vous vous destinez. Et puis un jour, il a décidé de rentrer au pays. Il est retourné dans son village, dans les Hautes-Alpes, retrouver ses amis agriculteurs, et le matin il faisait du fromage à la laiterie, l'après-midi il avait besoin de dormir à cause de sa maladie, et il allait auprès d'un torrent, et en redescendant de ce torrent, il avait un vieux téléphone portable, pas comme le mien, il le mettait près de la fontaine et il m'appelait, il me laissait un message téléphonique, tous les jours, avec juste le chant de la fontaine. Moi j'étais avec le gouvernement chinois, de l'autre côté de la planète dans mon bureau de Shanghai, à Paris, à Barcelone, au Mexique, avec vous peut-être, et j'avais toujours cette petite voix, une fois par jour, qui me rappelait d'où je venais. Une nuit quelques heures après que je l'ai laissé pour aller grimper en montagne, il est mort, emporté par sa maladie, il y a cinq ans. C'était mon frère.

Qu'est-ce qui m'a le plus marqué pendant ces trois ans ici ? C'est ce coup de fil que je n'aurais jamais voulu recevoir, à 21 h, au bâtiment C, 4<sup>e</sup> étage. Faber, c'est pour toi ! Et où j'ai appris que mon frère venait d'être interné pour la première fois, en hôpital psychiatrique, diagnostiqué avec une schizophrénie lourde. Ma vie a basculé. Peu d'entre vous le savez, mais il m'a fallu apprendre à négocier avec quelqu'un qui a une arme à feu et qui n'a pas sa raison, apprendre à passer des nuits à le chercher dans des villes, apprendre le milieu des hôpitaux psychiatriques, apprendre à parler le langage des fous pour ne pas perdre le dialogue, découvrir la beauté de ce langage,

découvrir que la normalité, ça enferme beaucoup, découvrir la beauté de l'altérité, m'ouvrir à plein de choses. À cause de lui, j'ai découvert l'amitié de SDF, de temps en temps je vais dormir avec eux ; j'ai découvert qu'on pouvait vivre avec très peu de choses et être heureux. Je suis allé séjourner dans des bidonvilles, à Delhi, à Bombay, à Nairobi, à Djakarta, je suis passé au bidonville d'Aubervilliers – vous savez, c'est pas très loin de chez nous, à Paris, il y en a un ; je suis allé à la jungle de Calais.

Et tout ça a nourri une chose. C'est que désormais, après toutes ces décennies de croissance, l'enjeu de l'économie, l'enjeu de la globalisation, c'est la justice sociale. Sans justice sociale, il n'y aura plus d'économie. Les riches, nous, les privilégiés, nous pouvons monter des murs, de plus en plus haut, comme l'Arabie saoudite le fait en ce moment, comme les États-Unis l'ont fait avec le Mexique. Comme on est en train de le faire autour de l'Europe. Mais rien n'arrêtera ceux qui ont besoin de partager avec nous. Il n'y aura pas non plus de justice climatique sans justice sociale, ça ne tiendra pas.

Alors, pourquoi est-ce que je vous raconte tout cela ? Parce qu'aujourd'hui, vous recevez votre diplôme, vous êtes face à votre avenir, et j'aimerais féliciter chacun d'entre vous. En même temps, vous avez à présent un outil très puissant en main, et la question est la suivante : qu'allez-vous en faire ? Pourquoi allez-vous travailler dans la finance, dans le marketing, comme avocat, comme entrepreneur social, et qu'allez-vous faire de votre leadership dans ces domaines ? Parce qu'en même temps, ce dont je suis certain, après 25 ans d'expérience, c'est que l'on m'a appris qu'il y avait une « main invisible », et il n'y en a pas. Peut-être qu'il y en a une, mais je peux vous dire qu'elle est plus handicapée encore que mon frère. Elle est cassée. Il n'y a que vos mains, mes mains, toutes nos mains pour changer les choses, pour les rendre meilleures, et vous pouvez beaucoup pour les rendre meilleures.

Vous aurez trois maladies à surmonter, qui n'ont pas de mal à accompagner le statut que vous venez d'acquérir avec votre diplôme, mes amis. Le pouvoir, l'argent, et la gloire.

La gloire, oubliez. C'est une course sans fin qui ne va nulle part. La liste des gens célèbres n'est là que pour que les gens regardent leur

propre nom, rien d'autre ne les intéresse que leur propre nom.

L'argent : j'ai rencontré tellement de personnes quand j'étais investment banker, dans la finance, quand j'ai voyagé autour du monde et je continue à le faire, tellement de personnes qui sont tout simplement prisonniers de l'argent qu'ils ont gagné. Ne devenez jamais esclaves de l'argent, restez libre, sachez pourquoi vous gagnez de l'argent, sachez ce que vous en faites, restez libre !

Et le pouvoir : je crois qu'il vous suffit de regarder autour de vous, vous voyez tellement de personnes qui ont du pouvoir et qui ne font rien d'autre que de chercher à conserver ce pouvoir, de s'assurer qu'il dure un jour de plus ; le pouvoir n'a de sens que si votre leadership est un leadership de service, et comment vous allez trouver la façon d'atteindre cet objectif, cet objectif qui vous permettra de devenir qui vous êtes vraiment. Ce qu'il y a de meilleur en vous, que vous ne connaissez pas vous-même.

Alors, j'ai une question avec laquelle je veux laisser chacun d'entre vous. Qui est votre frère ? Qui est ce petit frère, cette petite sœur, qui est peut-être tout simplement en vous, qui vous connaît mieux que vous ne vous connaissez vous-même, qui vous aime plus que vous ne vous aimez vous-même, cette petite voix qui parle de vous comme si vous étiez bien plus grand que vous ne pensez l'être. Qui sont-ils ? Ils vont vous apporter cette voix, cette musique intérieure, cette mélodie qui est vraiment la vôtre, votre mélodie unique qui va changer la symphonie du monde, grande ou petite, elle va le faire. Le monde en a besoin et vous le méritez. Alors trouvez votre frère, trouvez votre petite sœur. Et quand vous les rencontrerez, dites-leur bonjour de ma part, nous sommes amis.

Bon vent ! »

## **Aristote – La Rhétorique**

*Aristote définit dans ce passage la rhétorique et les différentes façons, à ces yeux, d'emporter la conviction de ses auditeurs.*

« La rhétorique est la faculté de considérer, pour chaque question, ce qui peut être propre à persuader. Ceci n'est le fait d'aucun autre art, car chacun des autres arts instruit et impose la croyance en ce qui concerne son objet : par exemple, la médecine, en ce qui concerne la santé et la maladie ; la géométrie, en ce qui concerne les conditions diverses des grandeurs ; l'arithmétique, en ce qui touche aux nombres, et ainsi de tous les autres arts et de toutes les autres sciences. La rhétorique semble, sur la question donnée, pouvoir considérer, en quelque sorte, ce qui est propre à persuader. Voilà ce qui nous fait dire qu'elle n'a pas de règles applicables à un genre d'objets déterminé. Parmi les preuves, les unes sont indépendantes de l'art, les autres en dépendent. Les premières sont toutes celles qui ne sont pas fournies par notre propre fonds, mais préexistent à notre action. Tels sont les témoins, la torture, les conventions écrites et les autres éléments de même nature. Les preuves dépendantes de l'art, c'est tout ce qu'il nous est possible de réunir au moyen de la méthode et par nous-mêmes. Nous avons donc, en fait de preuves, à tirer parti des premières et à trouver les secondes. Les preuves inhérentes au discours sont de trois sortes : les unes résident dans le caractère moral de l'orateur ; d'autres dans la disposition de l'auditoire ; d'autres enfin dans le discours lui-même, lorsqu'il est démonstratif, ou qu'il paraît l'être.

C'est le caractère moral (de l'orateur) qui amène la persuasion, quand le discours est tourné de telle façon que l'orateur inspire la confiance. Nous nous en rapportons plus volontiers et plus promptement aux hommes de bien, sur toutes les questions en général, mais, d'une manière absolue, dans les affaires embrouillées ou prêtant à l'équivoque. Il faut d'ailleurs que ce résultat soit obtenu par la force du discours, et non pas seulement par une prévention favorable à l'orateur. Il n'est pas exact de dire, comme le font quelques-uns de ceux qui ont traité de la rhétorique, – que la probité de l'orateur ne contribue en rien à produire la persuasion ; mais c'est, au contraire, au caractère moral que le discours emprunte je dirai presque sa plus grande force de persuasion.

C'est la disposition des auditeurs, quand leurs passions sont excitées par le discours. Nous portons autant de jugements différents, selon que nous anime un sentiment de tristesse ou de joie, d'amitié ou de

haine. C'est le seul point, nous l'avons dit, que s'efforcent de traiter ceux qui écrivent aujourd'hui sur la rhétorique. Nous entrerons dans le détail à cet égard, lorsque nous parlerons des passions.

Enfin, c'est par le discours lui-même que l'on persuade lorsque nous démontrons la vérité, once qui paraît tel, d'après des faits probants déduits un à un. »

ARISTOTE, *RHÉTORIQUE*, LIVRE I, CH. 2

## Quintilien – *L'Institution Oratoire*

*Dans le prologue de son grand ouvrage, L'institution Oratoire (que l'on pourrait traduire par : « l'éducation de l'orateur »), Quintilien revient sur les raisons qui l'ont amené à écrire ce livre, et sur l'objectif qu'il s'y fixe : former un « orateur parfait ».*

« Après vingt années de travaux, consacrées à l'instruction de la jeunesse, j'avais obtenu le repos, lorsque je fus sollicité par des amis de composer un traité sur l'art oratoire. Je résistai longtemps, leur alléguant que de célèbres auteurs, grecs et latins, avaient laissé à la postérité un grand nombre d'écrits où cette matière est traitée à fond. Mais cette raison, qui me semblait de nature à faire admettre mon excuse sans observations, ne fit, au contraire, que les rendre plus pressants. Ils m'opposaient qu'au milieu des opinions différentes, quelquefois même contraires, des premiers auteurs, il était difficile de se déterminer : de sorte que, si je n'avais rien de nouveau à dire, je ne pouvais du moins me dispenser de porter un jugement sur ce qui avait été dit. Je cédai donc moins à l'espérance de réussir dans ce qu'on exigeait de moi, qu'à l'embarras d'un refus ; puis, mon sujet venant à se développer sous ma plume, je me chargeai volontairement d'un fardeau plus lourd que celui qu'on m'avait imposé, autant pour satisfaire par une entière déférence aux droits de l'amitié, que pour n'avoir pas, dans un sentier si battu, à me traîner servilement sur les traces d'autrui. En effet, la plupart de ceux qui ont écrit sur l'art oratoire ont débuté comme s'il ne se fût agi que de donner le dernier poli de

l'éloquence à des esprits déjà consommés dans toute espèce de science : soit qu'ils méprisassent, comme peu important, tout ce qu'on apprend avant d'en venir là ; soit qu'ils crussent que ces études préliminaires n'étaient pas de leur ressort, à cause du partage des professions de l'enseignement ; soit enfin, ce qui est plus vraisemblable, qu'ils désespérassent de pouvoir briller dans des choses qui, quoique nécessaires, ne sont susceptibles d'aucun éclat ; de même que dans un édifice c'est le faite qui frappe la vue, tandis que les fondements restent cachés. Pour moi, qui estime que rien n'est étranger à l'art oratoire de ce qui est indispensable pour devenir orateur, et que dans aucun art on ne peut arriver au sommet si l'on n'a passé par les degrés inférieurs, je ne dédaignerai pas de m'abaisser à des choses qui, bien que peu relevées, sont la condition des grandes ; et, comme si j'étais chargé de l'éducation d'un orateur, je commencerais ses études avant même qu'il sache parler. C'est à vous, Marcellus Vitorius, que je dédie cet ouvrage. Quoique votre tendre amitié pour moi et votre noble amour des lettres soient des titres qui justifient suffisamment ce gage de notre affection mutuelle, j'ai eu aussi en vue l'instruction de votre fils, qui dès ses tendres années aspire manifestement à briller un jour par la beauté de l'esprit et de l'éloquence. J'ai pensé que ce traité ne lui serait pas inutile, en ce que mon dessein est de prendre, pour ainsi dire, l'orateur au berceau, de le faire passer par tous les arts qui peuvent contribuer en quelque chose à sa perfection, et de ne le quitter qu'après être arrivé au terme [...]

Quand je parle d'un orateur parfait, je le prétends tel qu'il n'y ait que l'homme de bien qui le puisse être. Je n'exige donc pas seulement de lui un rare talent pour l'éloquence, mais encore toutes les qualités de l'âme ; et je n'accorde pas qu'il faille, comme quelques-uns l'ont pensé, renvoyer aux philosophes ce qui regarde la morale et les devoirs. Car le vrai politique, l'homme né pour l'administration des affaires publiques et privées, capable de régir un État par ses conseils, de le fonder par des lois, de le réformer par la justice, cet homme n'est autre, à coup sûr, que l'orateur. Ainsi, quoique je confesse que j'aurai quelquefois recours aux principes contenus dans les livres des philosophes, je les revendique à bon droit comme étant véritablement de mon domaine, et comme appartenant en propre à l'art oratoire. Quoi ! lorsqu'on a si souvent occasion de discourir sur la justice, le

courage, la tempérance, et les autres vertus de même espèce ; lorsqu'il n'est presque point de cause où il ne s'élève quelque question sur ces points de morale, qui tous ont besoin du secours de l'invention et de l'élocution pour être bien traités, peut-on douter que, partout où il faut déployer toutes les ressources de l'esprit et de l'éloquence, ce ne soit à l'orateur qu'appartient le rôle principal ? Ces choses sont si étroitement unies entre elles par la nature et par le besoin qu'elles ont mutuellement les unes des autres, comme Cicéron l'a démontré jusqu'à l'évidence, qu'autrefois le sage n'était point distingué de l'orateur. Avec le temps, les soins se partagèrent, et la paresse fit qu'au lieu d'un art il sembla y en avoir plusieurs. En effet, dès que l'on commença à faire une marchandise de la parole et à abuser des dons de l'éloquence, ceux qui passaient pour diserts abandonnèrent le soin de la morale [...] Je veux donc que l'orateur soit tel, qu'il mérite véritablement le nom de sage : parfait, non seulement dans ses mœurs (car cela, dans mon opinion même, ne suffit pas, quoique certaines personnes pensent le contraire), mais encore dans toutes les sciences et dans tous les genres d'éloquence ; tel enfin qu'il ne s'en est peut-être jamais rencontré. Toutefois, je n'en ferai pas moins tous mes efforts pour le conduire à la perfection, à l'exemple de la plupart des anciens, qui, tout en reconnaissant que le vrai sage était encore à trouver, n'ont pas laissé de donner des préceptes sur la sagesse. Car certainement l'éloquence parfaite est quelque chose de réel, et la nature de l'esprit humain n'empêche pas qu'on ne puisse y atteindre. Que si l'on n'est pas assez heureux pour cela, toujours est-il qu'en aspirant au sommet, on s'élèvera plus haut que ceux qui, désespérant d'avance du succès, s'arrêteront dès le premier pas. »

QUINTILIEN, INSTITUTION ORATOIRE, PROLOGUE

## Cicéron – *De l'orateur*

*Dans ce passage de son principal dialogue sur la rhétorique, Cicéron fait prononcer à l'un des personnages qu'il met en scène ce bel éloge de la parole.*



« Pour moi, ajouta-t-il, rien ne me semble plus beau que de pouvoir, par la parole, captiver l'attention des hommes assemblés, charmer les esprits, pousser ou ramener à son gré toutes les volontés. Chez tous les peuples libres, dans les États florissants et calmes, cet art surtout a toujours été puissant et honoré. Qu'y a-t-il de plus digne d'admiration que de voir un petit nombre de mortels privilégiés s'élever au-dessus de la foule des hommes, et se faire une puissance particulière d'une faculté naturelle à tous ? quoi de plus agréable à l'esprit et à l'oreille qu'un discours embelli par la noblesse de l'expression et la sagesse de la pensée ! quel magnifique pouvoir, que celui qui soumet à la voix d'un seul homme les passions de tout un peuple, la religion des juges et la majesté du sénat ! Est-il rien de plus grand, de plus généreux, de plus royal que de secourir, de relever les malheureux suppliants et abattus, que d'arracher ses concitoyens au péril, à la mort, à l'exil ? Enfin quel plus précieux avantage que d'avoir toujours en main des armes redoutables pour se défendre soi-même, attaquer les méchants, ou se venger de leurs outrages ? Mais pour ne pas nous occuper sans cesse du barreau, de la tribune et du sénat, quel délassément plus doux, quel plaisir plus délicat, qu'une conversation aimable et élégante ? Le plus grand avantage que nous ayons sur les animaux, c'est de pouvoir converser avec nos semblables et leur communiquer nos pensées : ne devons-nous donc pas cultiver cette admirable faculté, et nous efforcer de l'emporter sur les autres hommes, dans ce qui élève l'homme lui-même au-dessus de la brute ? Enfin, et c'est là le plus bel éloge de l'éloquence ; quelle autre force a pu réunir dans un même lieu les hommes dispersés, leur faire quitter leur vie sauvage pour des mœurs plus douces, et, après les avoir civilisés, les rendre dociles au joug des lois et de la société ? Je ne veux pas entrer dans des détails qui seraient infinis, et je dirai en peu de mots que du talent et des lumières d'un grand orateur dépend non seulement sa propre gloire, mais le salut de plusieurs de ses concitoyens, et la sûreté de l'État tout entier. Persévérez donc, jeunes gens, dans vos efforts ; continuez à cultiver ce bel art, comme vous le faites. Par lui, vous pourrez parvenir à la gloire, servir vos amis, et vous rendre utiles à la république. »

## Démosthène – *Sur la couronne*

*Le discours Sur la couronne de Démosthène, qu'il prononça en 330 av. J.-C., est sans doute le plus célèbre du grand orateur athénien. Dans cet extrait, il met en scène son action comme orateur quelques années plus tôt, en 339 av. J.-C., alors que Philippe de Macédoine (le père d'Alexandre le Grand), ennemi des deux villes coalisées d'Athènes et de Thèbes, venait de s'emparer de la petite ville d'Élatée, tout près d'Athènes.*

« Après avoir semé la discorde entre les deux Républiques, fier de nos décrets et de ses réponses, Philippe s'avance avec ses troupes et s'empare d'Élatée, persuadé que désormais, quoi qu'il arrive, une ligue entre Athènes et Thèbes est impossible. Quel trouble se répandit alors dans la ville ! vous le savez tous : écoutez cependant quelques mots indispensables. C'était le soir ; arrive un homme qui annonce aux prytanes qu'Élatée est prise. Ils soupaient : à l'instant ils se lèvent de table ; les uns chassent les marchands de leurs tentes dressées sur la place publique, et brûlent les baraques ; les autres mandent les stratèges, appellent le trompette : toute la ville est remplie de tumulte. Le lendemain, au point du jour, les prytanes convoquent le Conseil dans son local ; vous allez à votre assemblée ; et, avant que le Conseil ait discuté, préparé un décret, tout le Peuple occupe les gradins supérieurs. [Bientôt entre le Conseil ; les prytanes répètent la nouvelle, introduisent le messenger ; cet homme s'explique, et le héraut crie : Qui veut parler ? Personne ne se présente. Cet appel est réitéré : personne encore ! Là, cependant, se trouvaient tous les stratèges, tous les orateurs ! et la voix de la patrie demandait un avis pour la sauver ! car le héraut, prononçant les paroles dictées par la loi, est la voix de la patrie. Toutefois, pour se présenter, que fallait-il ? vouloir le salut d'Athènes ? et vous et les autres citoyens, levés aussitôt, vous seriez accourus à la tribune ; tous, en effet, vous vouliez, je le sais, voir Athènes sauvée. Compter parmi les plus riches ? les Trois-Cents auraient parlé. Réunir zèle et richesse ? ceux-là se seraient levés qui, depuis, ont fait à l'État des dons considérables, résultat du patriotisme opulent. Ah ! c'est qu'un tel jour, une telle crise, appelaient un citoyen

non seulement riche et dévoué, mais qui eût encore suivi les affaires dès le principe, et raisonné avec justesse sur les motifs de la conduite de Philippe, sur ses desseins. Quiconque ne les eût point connus par une longue et attentive exploration, fût-il zélé, fût-il opulent, ne devait ni connaître le parti à prendre, ni avoir un conseil à donner.

Eh bien ! l'homme de cette journée, ce fut moi : je montai à la tribune. Ce que je vous dis alors, écoutez-le attentivement pour deux raisons : d'abord, afin de vous convaincre que, seul entre les orateurs et les gouvernants, je n'ai point déserté pendant l'orage le poste du patriotisme, mais qu'au milieu de cette crise terrible, le but reconnu de mes discours, de mes décrets fut de vous sauver ; ensuite, parce que l'emploi de ce court instant vous éclairera beaucoup sur le reste de mon administration. Je disais donc : Ceux qui, croyant les Thébains amis de Philippe, s'alarment si vivement, ignorent, selon moi, l'état des choses. Je sais fermement que, s'il en était ainsi, nous apprendrions qu'il est, non dans Élatée, mais à nos frontières. Il ne s'avance que pour s'assurer de Thèbes, j'en suis certain. En voici la preuve. Tous les Thébains qu'il lui a été donné de corrompre ou de tromper sont à ses ordres ; mais, pour ses anciens adversaires, qui lui résistent encore, il ne peut les ébranler. Que veut-il donc, et pourquoi a-t-il pris Élatée ? Par ses forces déployées de plus près, par ses armes ainsi rapprochées, il veut inspirer à ses partisans de la confiance et de l'audace ; il veut étonner ses ennemis, à qui la peur ou la violence arracheront ce qu'ils lui refusent maintenant. Si donc nous inclinons aujourd'hui vers le souvenir de quelques offenses des Thébains, si nous leur montrons de la défiance comme à des ennemis, (l'abord nous ferons ce que souhaiterait Philippe ; puis j'appréhende la défection de ses adversaires actuels ; je crains que, philippisant de concert, les deux partis ne s'élancent sur l'Attique. Mais, si vous m'écoutez, si vous venez à réfléchir et non à disputer sur mes paroles, j'espère qu'elles paraîtront opportunes, et que je dissiperai le péril qui nous menace. Qu'est-ce donc que je demande ? Avant tout, cette crainte qui vous agite aujourd'hui, reportez-la tous sur les Thébains : beaucoup plus exposés, c'est sur eux que fondra d'abord l'orage. Envoyez ensuite à Éleusis votre cavalerie, et tout ce qui est en âge de servir ; montrez-vous en armes à toute la Grèce. Par là, les partisans que vous avez dans Thèbes pourront, avec une égale liberté, soutenir

la bonne cause ; car ils verront que, si les traîtres qui vendent la patrie à Philippe s'appuient sur ses troupes d'Élatée, vous aussi vous êtes prêts et résolus à secourir, à la première attaque, ceux qui veulent combattre pour l'indépendance. Je propose encore de nommer dix députés, qu'on investira du pouvoir de décider, avec les stratèges, et le jour du départ, et les détails de l'expédition. Arrivés à Thèbes, comment les députés négocieront-ils cette affaire ? Donnez-moi toute votre attention. Ne demandez rien aux Thébains ; quelle honte ce serait aujourd'hui ! Loin de là, promettez de les secourir, s'ils le demandent ; car leur péril est extrême, et, mieux qu'eux, nous voyons l'avenir. S'ils acceptent nos offres et nos conseils, nous aurons atteint notre but sans que la République ait quitté sa noble attitude. S'ils les repoussent, Thèbes n'accusera qu'elle-même de ses disgrâces, et nous n'aurons à nous reprocher ni honte ni bassesse. Après ces représentations et d'autres semblables, je descendis de la tribune ; tous applaudirent, personne ne contredit. Aux paroles, j'ajoutai un décret ; le décret porté, j'allai en ambassade ; ambassadeur, je persuadai les Thébains. Je commençai, je continuai, je consummai l'ouvrage ; j'exposai pour vous ma tête à tous les dangers qui assiégeaient la République. »

DÉMOSTHÈNE, *SUR LA COURONNE*, 169-173

## BIBLIOGRAPHIE

Pour chacun des quatre grands maîtres de l'art de convaincre étudiés dans ce livre, les citations mentionnées proviennent des ouvrages suivants :

- Pour Aristote : *La Rhétorique* (composée en grec vers 330 av. J.-C.)
- Pour Quintilien : *L'institution oratoire* (publiée en latin vers 95 ap. J.-C.)
- Pour Cicéron : *De l'orateur* (publié en latin en 55 av. J.-C.) ; et *L'orateur* (publié vers 46 av. J.-C.)
- Pour Démosthène : *Vie de Démosthène*, de Plutarque (publiée en grec entre 100 et 120 ap. J.-C.)

Pour ces ouvrages, je vous renvoie aux éditions suivantes :

ARISTOTE, *Rhétorique*, Librairie Générale Française, 1991.

CICÉRON, *De l'orateur, tome I : livre I*. Texte établi et traduit par E. Courbaud, Les Belles Lettres, « CUF », (1922), 2009.

CICÉRON, *De l'orateur, tome II : livre II*. Texte établi et traduit par E. Courbaud, Les Belles Lettres « CUF », (1928), 2009.

CICÉRON, *De l'orateur, tome III : livre III*. Texte établi et traduit par E. Courbaud et H. Bornecque, Les Belles Lettres « CUF », (1930), 2010.

CICÉRON, *L'orateur. Du meilleur genre d'orateurs*. Texte établi et traduit

par A. Yon, Les Belles Lettres « CUF », (1964), 2008.

CICÉRON, *L'Orateur idéal*, traduit du latin, préfacé et annoté par N. Waquet, Payot & Rivages, 2009.

PLUTARQUE, *Vies. Tome XII : Démosthène – Cicéron*. Texte établi et traduit par É. Chambry et R. Flacelière, avec la contribution de M. Juneaux, « CUF », 1976.

PLUTARQUE, *Vies Parallèles*, vol. 2, Éditions Flammarion, 1999.

PLUTARQUE, *Vies Parallèles*, sous la direction de F. Hartog, Gallimard, 2001.

QUINTILIEN, *Institution oratoire. Tome I : Livre I*. Texte établi et traduit par J. Cousin, « CUF », (1975), 2012.

QUINTILIEN, *Institution oratoire. Tome II : Livres II-III*. Texte établi et traduit par J. Cousin, « CUF », (1976), 2002.

QUINTILIEN, *Institution oratoire. Tome III : Livres IV-V*. Texte établi et traduit par J. Cousin, « CUF », (1976), 2002.

QUINTILIEN, *Institution oratoire. Tome IV : Livres VI-VII*. Texte établi et traduit par J. Cousin, « CUF », (1976), 2002.

QUINTILIEN, *Institution oratoire. Tome V : Livres VIII-IX*. Texte établi et traduit par J. Cousin, « CUF », (1978), 2002.

QUINTILIEN, *Institution oratoire. Tome VI : Livres X-XI*. Texte établi et traduit par J. Cousin, « CUF », (1979), 2002.

QUINTILIEN, *Institution oratoire. Tome VII : Livres XII et index*. Texte établi et traduit par J. Cousin, « CUF », (1980), 2002.

Voici enfin quelques autres suggestions de lecture :

BERRA A., DE GIORGIO J. P., MALICK-PRUNIER S., *Dixit, L'art de la parole dans l'Antiquité*, Les Belles Lettres, 2009.

BOUTIN C., *Les grands discours du <sup>xx</sup>e siècle*, Flammarion, 2007.

BRETON P., *Convaincre sans manipuler. Apprendre à argumenter*, Éditions La Découverte, 2008, 2015.

DAUZIER P. et LOMBARD P., *Anthologie de l'éloquence française*, Éditions de la Table Ronde, 1995.

- DESBORDES F., *La Rhétorique Antique*, Hachette, 1996.
- DUPONT C., *La Véritable Histoire de Cicéron*, Les Belles Lettres, 2013.
- MEYER M., *Principia Rhetorica, Une théorie générale de l'argumentation*, Presses Universitaires de France, 2010.
- PERELMAN C. et OLBRECHTS-TYTECA L., *Traité de l'argumentation*, Éditions de l'Université Libre de Bruxelles, 6<sup>e</sup> édition, 2008.
- PERNOT L., *La Rhétorique dans l'Antiquité*, Librairie Générale Française, 2000.
- PLUTARQUE, *Comment écouter*, traduction du grec et postface de P. Maréchaux, Payot & Rivages, 1995.
- RENAULT-RODET N., *Les discours de l'histoire, 80 textes expliqués qui ont marqué le <sup>xx</sup><sup>e</sup> siècle*, Eyrolles, 2015.
- SENARD C., *Imperator. Diriger en Grèce et à Rome*, Les Belles Lettres, 2017.
- TOULON B., *Oui, vous avez du charisme !*, Dunod, 2015.
- WESTON A., *A Rulebook for Arguments*, Hackett Publishing Company, 4th edition, 2009.