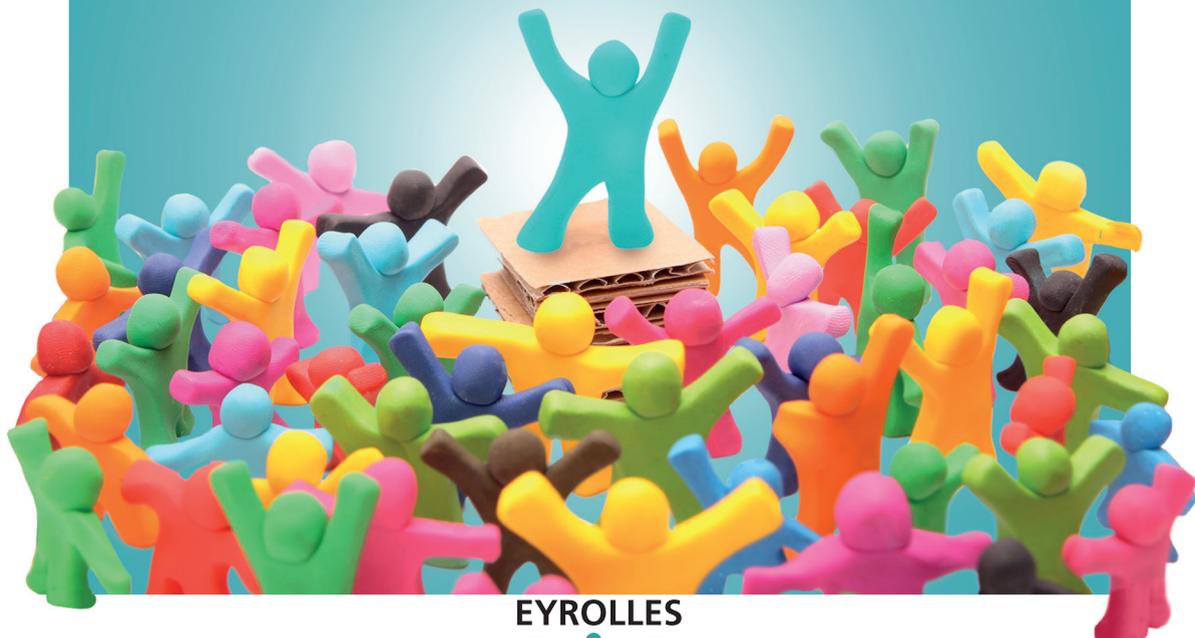


Jean et Renée Simonet

ARGUMENTER POUR CONVAINCRE

Techniques pour déjouer les pièges
et influencer avec succès



EYROLLES

ARGUMENTER POUR CONVAINCRE

Se préparer, s'outiller et passer à l'action

En entretien, en réunion, avec son conjoint, auprès de ses enfants, entre amis... Au quotidien, on argue sans cesse pour convaincre mais aussi pour s'affirmer et prendre sa place. Mais, en général, on argue mal. Or la rhétorique, développée dès l'Antiquité, est toujours d'actualité, et savoir arguer est une compétence de plus en plus requise. C'est pourquoi cet ouvrage pratique vous accompagne pas à pas dans votre démarche argumentative, en vous aidant à analyser les différentes situations d'argumentation, en développant toutes les techniques et en les illustrant par des applications concrètes.

Jean Simonet, consultant et formateur, a exercé dans des cabinets tels que Demos, IDRH, Bernard Brunhes Consultants, BPI. Il enseigne ou a enseigné, en tant que professionnel du conseil ou de la gestion des ressources humaines, dans plusieurs universités : Paris 7, Paris 8, Paris Dauphine, Université de Corse.

Renée Simonet, agrégée de grammaire et docteur en sciences de la gestion, a écrit de nombreux ouvrages sur la communication professionnelle. Elle a acquis une expérience approfondie de la formation à l'expression-communication en tant qu'enseignante à l'université Paris Dauphine.

ARGUMENTER
POUR CONVAINCRE

Groupe Eyrolles
61, bd Saint-Germain
75240 Paris Cedex 05
www.editions-eyrolles.com

En application de la loi du 11 mars 1957, il est interdit de reproduire intégralement ou partiellement le présent ouvrage, sur quelque support que ce soit, sans autorisation de l'éditeur ou du Centre français d'exploitation du droit de copie, 20, rue des Grands-Augustins, 75006 Paris.

© Groupe Eyrolles, 2018
ISBN : 978-2-212-56907-0

JEAN ET RENÉE SIMONET

ARGUMENTER POUR CONVAINCRE

Techniques pour déjouer les pièges
et influencer avec succès

EYROLLES



 Pour qu'il y ait dialogue, il faut au moins qu'il y ait volonté de dialogue, c'est-à-dire attention à l'autre et confiance dans les valeurs de l'argumentation, du raisonnement, de la persuasion. Ce sont probablement les valeurs « minimales » du consensus. 

Thomas Ferenczi

 Elle [l'argumentation] relève de la dialectique, à la fois en tant que raisonnement probable, et parce qu'elle suppose un dialogue, fût-ce entre les deux lobes du même cerveau. 

Robert Blanché

 La démocratie est plus qu'un ensemble de valeurs. C'est une compétence. 

Victor Ferry

SOMMAIRE

INTRODUCTION	7
--------------	---

Partie I **Se préparer**

CHAPITRE 1 <i>Identifier les situations d'argumentation</i>	19
---	----

CHAPITRE 2 <i>Préparer sa stratégie</i>	41
---	----

CHAPITRE 3 <i>Développer sa stratégie</i>	81
---	----

Partie 2 **S'outiller**

CHAPITRE 4 <i>Les procédés de raisonnement</i>	101
--	-----

CHAPITRE 5 <i>Les procédés de persuasion</i>	131
--	-----

CHAPITRE 6 <i>Piloter l'argumentation</i>	147
---	-----

Partie 3 **Passer à l'action**

CHAPITRE 7 <i>Être authentique</i>	169
------------------------------------	-----

CHAPITRE 8 <i>Développer son sens de la répartie</i>	195
--	-----

CHAPITRE 9 <i>Obtenir ce que l'on veut</i>	229
--	-----

INTRODUCTION

ARGUMENTATION QUOTIDIENNE

Les psychologues de l'école de Palo Alto affirment : « On ne peut pas ne pas communiquer¹. » En paraphrasant leur formule, on pourrait dire par extension : « On ne peut pas ne pas argumenter. »

Cette remarque est confirmée par des études expérimentales montrant que plus de la moitié de nos conversations courantes sont des argumentations². De l'enfant qui essaie d'expliquer pourquoi il lui faut un nouveau jouet au candidat à l'Élysée qui tente de prouver sa prééminence sur ses adversaires, chacun est appelé à argumenter dans la vie quotidienne. Que ce soit dans les relations familiales ou professionnelles, dans les démarches administratives, dans des activités associatives ou militantes, dans les concours administratifs et désormais dans les épreuves du baccalauréat, nous avons très souvent recours à l'argumentation. De nombreux rôles sociaux sont concernés : les avocats, les vendeurs, les hommes politiques, les psychologues, les scientifiques qui débattent de questions liées à leurs recherches, les acteurs de la communication en général, et aussi les praticiens du management, activité définie comme une démarche d'influence visant l'obtention de résultats.

Les argumentations sont fréquentes, mais pas toujours de qualité. Nous constatons souvent une contradiction entre l'importance des débats et des discussions critiques pour la réflexion, la communication, la résolution des problèmes dans différents contextes et, d'une façon générale, pour l'exercice de la démocratie et, par ailleurs, la pauvreté de ces débats. Rumeurs ou informations non vérifiées circulent et côtoient divers récits complotistes. Les arguments sont parfois faibles ou inexistants : affirmations non démontrées, non sourcées ou non vérifiées, erreurs ou fautes de raisonnement, pressions ou manipulations diverses,

¹ Voir Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin, Don D. Jackson, *Une logique de la communication*, Seuil, 1972.

² Jean-Louis Dessales, *La Pertinence et ses origines cognitives*, Hermès Lavoisier, 2008.

disqualification des adversaires et déformation de leurs propos, interruptions et absence d'écoute, voire de respect de l'autre, imposition de sa logique et de ses raisons sans tenir compte de celles d'autrui, attaques personnelles, etc.

Bien sûr, tout cela n'est pas nouveau, mais peut-être est-ce notre niveau d'exigence qui a changé. Le savoir-argumenter est une compétence désormais de plus en plus requise, dans les sphères professionnelles comme ailleurs. Plus d'un siècle après la suppression des classes de rhétorique, un nouvel intérêt se manifeste pour cet enseignement dans une perspective plus large, moins élitiste, plus insérée dans le quotidien et le monde actuel.

Dans son livre sur les conférences TED, qui renouvellent les pratiques de l'exposé et des présentations orales, Chris Anderson, leur directeur, précise que l'objectif de son ouvrage est de « refondre l'enseignement de la rhétorique (l'art de bien parler) pour l'adapter à l'usage moderne¹ ».

En ce qui nous concerne, nous définissons la rhétorique comme l'art d'argumenter pour convaincre, en situation d'exposé-présentation comme en situation d'échange dans un contexte plus interactif (entretien, débat, négociation, travail de groupe...). Nous examinerons comment peut se manifester cet art d'argumenter dans les situations les plus variées de la vie quotidienne.

À travers la diversité des contextes (objectifs, enjeux, contraintes...), il est possible de dégager des constantes sur lesquelles fonder une méthode de travail de l'argumentation. C'est ce que nous nous proposons de traiter. Mais commençons par une mise en perspective historique. L'argumentation a un passé, même si elle n'a cessé d'évoluer.

UNE PRATIQUE BIMILLÉNAIRE

L'argumentation, à travers sa pratique et sa conceptualisation, se nourrit de multiples sources. On peut distinguer dans le temps différentes écoles, pratiques, théories auxquelles nous nous référerons tout au long de cet ouvrage. On peut citer la rhétorique, la vente, le marketing, la publicité, la communication interpersonnelle ou de masse, le management, ainsi que les approches du raisonnement comme la logique, l'entraînement mental, la résolution de problèmes. Cette

¹ Chris Anderson, *Parler en public : TED, Le guide officiel*, Flammarion, 2016.

dimension pluridisciplinaire de l'argumentation est le résultat des apports des courants de pensée successifs de notre histoire. Pour schématiser, on pourrait distinguer trois époques :

► De l'Antiquité au Moyen Âge

C'est une époque préscientifique, c'est-à-dire antérieure à la science telle qu'elle existe sous sa forme actuelle. Elle couvre essentiellement l'Antiquité et le Moyen Âge, les grandes époques de la rhétorique et du raisonnement où la parole était dominante en tant que mode de recherche de la vérité et outil essentiel des débats d'experts (hommes politiques, philosophes, théologiens, juristes). De grands écrivains grecs comme Platon (428-348 av. J.-C.) ou Aristote (384-322 av. J.-C.) nous ont laissé de riches témoignages sur les pratiques de la rhétorique dans la Grèce antique et sur la philosophie qui les sous-tend. Des orateurs de talent, grecs comme Isocrate (436-338 av. J.-C.), Lysias (440-380 av. J.-C.), Démosthène (384-322 av. J.-C.), ou romains comme Cicéron (106-43 av. J.-C.) ou Quintilien (30-100 ap. J.-C.), ont produit des discours qui tiennent lieu de modèles dans l'art oratoire.

Quant au Moyen Âge, il a vu se développer l'enseignement de la rhétorique comme l'un des « arts libéraux », dont l'objectif était la formation humaine de l'élève et l'apprentissage des techniques d'élaboration du discours. En fait, elle visait à doter de l'art de la parole ceux qui en avaient besoin pour exercer un pouvoir dans la société, hauts dignitaires, hommes de loi, d'Église, d'armée. Progressivement, ses règles se sont figées et elle s'est limitée à un ensemble de figures de style appliquées mécaniquement comme en témoignent les écrits des grands rhétoriciens, poètes de la fin du Moyen Âge.

► Le règne des sciences

Cette deuxième période a commencé à la fin du Moyen Âge et s'est prolongée jusqu'au milieu du XX^e siècle. Elle s'est caractérisée par une mise en avant de la science comme seule valeur solide et sérieuse. Cette tendance a culminé du XIX^e siècle aux années 1950, avec comme contrepartie un déclin de la rhétorique et de l'argumentation, considérées comme désuètes et sujettes à de nombreuses critiques au nom de la « vérité ». Seul le métier d'avocat, qui s'est développé au fil du temps, a donné de l'art oratoire une image plus valorisante.

► Le renouveau de la rhétorique

La troisième époque a commencé globalement dans la seconde partie du XX^e siècle avec la société de consommation et se poursuit de nos jours. Elle voit se développer une nouvelle rhétorique et une utilisation grandissante de l'argumentation par la parole et par l'écrit, qu'elle se développe en face à face, sur support papier ou par le biais des moyens de communication actuels (télévision, Internet...). Cette transformation peut s'expliquer par un certain nombre de facteurs dont les plus significatifs sont :

- la limite des modèles rationnels et scientifiques traditionnels (logique cartésienne et positive),
- l'importance du discours publicitaire et l'impact des médias,
- l'effondrement des grands modèles de pensée universelle,
- la redécouverte que le débat est une condition fondamentale de la démocratie,
- le développement des réseaux sociaux et des échanges en ligne.

Notre société, caractérisée par une importance grandissante de la communication, favorise un retour de l'argumentation et l'émergence d'une nouvelle rhétorique. Ces modes d'expression trouvent une place privilégiée dans la vie socio-économique et politique ; on considère désormais que la science n'explique pas tout et on en revient au débat, à la confrontation, voire à la « concurrence » des idées qui rendent nécessaire le recours à l'argumentation.

La sociologie met en évidence que les sciences et les techniques sont produites à travers des controverses où s'échangent arguments et contre-arguments¹. La rhétorique des médias et du marketing est omniprésente dans les différentes dimensions de la vie professionnelle ou privée et, en même temps, de plus en plus questionnée ou critiquée. Le développement des réseaux sur Internet incite les utilisateurs à commenter toutes les facettes de l'actualité, à émettre leur point de vue en le justifiant ou non. La participation des citoyens à la vie sociale est un enjeu de plus en plus important pour le fonctionnement de la démocratie et passe par la prise de parole de ceux-ci dans diverses formes de débat public².

¹ Bruno Latour, *La Science en action*, Gallimard, 1995.

² Michel Callon, Pierre Lascoumes, Yannick Barthe, *Agir dans un monde incertain*, Seuil, 2001 ; Romain Badouard, Clément Mabi, Cécile Méadel (coord.), *Controverses et communication*, Hermès 73, CNRS éditions, 2015.

L'ARGUMENTATION, RAISONNEMENT ET RELATION

► Affirmer et motiver

Avant d'essayer de cerner ce qu'est l'argumentation, il est utile de balayer un certain nombre d'idées fausses.

- Argumenter, ce n'est pas simplement affirmer une idée, une opinion. C'est aussi prouver, ou au moins soutenir, ce qu'on affirme. C'est présenter une thèse, un point de vue, une position ou une proposition avec des raisons, des justifications.
- Argumenter, ce n'est pas « démontrer » conformément aux exigences de la démonstration scientifique ; celle-ci, en effet, requiert une preuve absolue, parfaitement rigoureuse, située dans le domaine du « vrai », alors que l'argumentation porte sur l'opinion ; elle relève plutôt du « vraisemblable », ses « preuves » ne sont jamais que relatives, et elle présente toujours une marge d'incertitude, de subjectivité.
- Argumenter, ce n'est pas commander ou ordonner, sur le plan relationnel, puisque c'est donner des raisons pour persuader.

Argumenter, c'est donc affirmer et motiver, en prenant ce dernier terme dans les deux sens qu'il recouvre :

- donner des motifs, des raisons,
- convaincre les personnes.

À travers ces deux sens de la motivation apparaissent les deux dimensions de l'argumentation, l'une centrée sur le raisonnement, l'autre sur la relation de persuasion, sens qui sont indissociables. C'est sur ce postulat, selon lequel l'argumentation est à la fois raisonnement et relation, que nous fondons notre démarche tout au long de cet ouvrage.

Ces deux composantes de l'argumentation étaient déjà chez Aristote, qui en traite dans deux ouvrages :

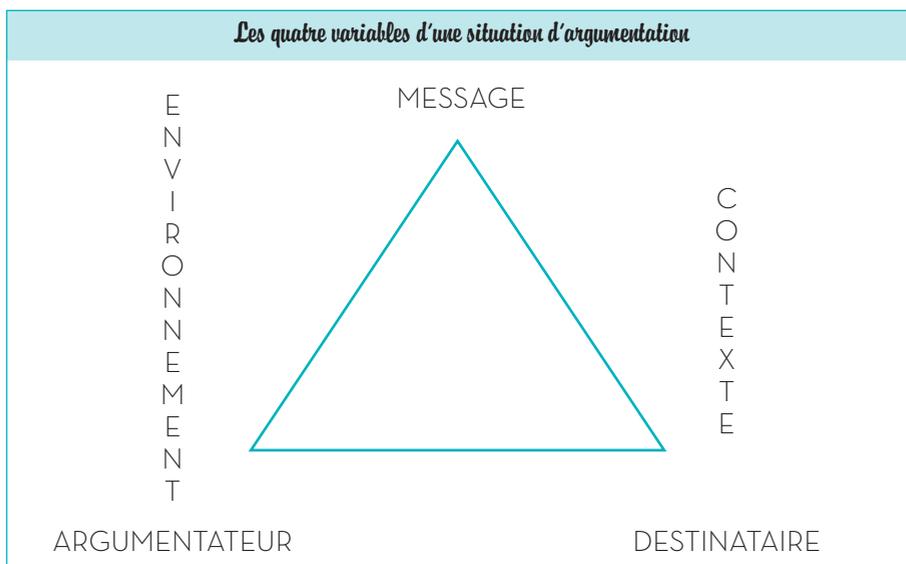
- dans *Les Topiques*, il aborde surtout l'aspect du raisonnement, de la logique ;
- dans *La Rhétorique*, il considère essentiellement la prise en compte des sentiments, des valeurs, des émotions de l'auditoire à persuader.

► Raison et raisons

Il s'agit donc à la fois de satisfaire aux règles de la *raison* par une démarche logique solide, et de développer des *raisons* adaptées à la spécificité des personnes visées par le discours.

Pour répondre à cette double exigence, nous vous proposons de prendre en compte, préalablement à tout travail, les quatre variables essentielles de toute situation d'argumentation :

- l'argumentateur,
- le destinataire,
- le message,
- le contexte (ou environnement).



- Pour l'argumentateur, la question clé est : quelle est sa crédibilité ? Est-il compétent ? Est-il digne de confiance ? Les Grecs parlaient ici d'*ethos*, c'est-à-dire de vertu morale, qualité fondamentale de l'orateur.

- Pour l'auditoire, la question clé est : Quel est son univers rationnel et affectif ? La rhétorique grecque parlait de *pathos*, terme qui recouvre l'ensemble des sentiments et des émotions.
- Le troisième pôle de la situation est le message transmis, c'est-à-dire à la fois la thèse et les justifications qui la fondent. Le terme grec est ici le *logos*, qui correspond à la raison. La question clé sur le message est : quelle est la rigueur, la validité des raisonnements et des éléments produits ?

Cette situation d'argumentation, représentée ici par le triangle argumentateur-message-destinataire, s'inscrit dans un environnement particulier, spatial, temporel, organisationnel, institutionnel, médiatique ou communicationnel.

La provenance d'une source crédible, la cohérence par rapport aux valeurs du destinataire, le contenu et la logique du message, l'adaptation au contexte et à la situation sont des conditions fondamentales de l'efficacité d'une argumentation.

PRÉSENTATION DE L'OUVRAGE

Compte tenu de ces données, nous allons développer une approche situationnelle, contingente, stratégique et dynamique de l'argumentation.

► Approche situationnelle

Qui est l'émetteur ? Qui reçoit le message ? Quel est son contenu ? Quelles sont les caractéristiques de la situation ? Quel est le contexte spatio-temporel ? S'agit-il d'un face-à-face, d'un échange téléphonique ou par Internet ?

La réponse à ces questions constitue la démarche préalable à l'élaboration d'une argumentation.

► Approche contingente

Il n'y a pas de déterminisme absolu. Les quatre variables étudiées ne sont pas complètement modélisables ; il peut y en avoir d'autres. Et dans la mesure où, dans la communication, tout n'est pas prévisible ou programmable, il y a une part d'aléas et d'imprévus à gérer.

► Approche stratégique

On peut augmenter la probabilité d'atteindre ses objectifs en ayant une démarche à la fois volontariste et d'adaptation, c'est-à-dire de confrontation des objectifs et des résultats. Un certain nombre de questions permettent de mieux maîtriser la situation : quels sont les objectifs ? Quelles tactiques utiliser au service de ces objectifs ? Quels écarts y a-t-il entre objectifs et résultats ? Quelles conclusions en tirer pour mieux ajuster mon action ?

► Approche dynamique

L'argumentation n'est pas donnée au départ ; c'est un processus qui se construit au fur et à mesure et qui nécessite une adaptation permanente.

Pour compléter cette approche, nous vous proposons différentes définitions qui insistent à divers degrés sur les deux dimensions de l'argumentation.

« L'argumentation est l'action de convaincre et pousser ainsi l'autre à agir. »

Wikipédia

« [L'argumentation est] une démarche par laquelle une personne – ou un groupe – entreprend d'amener un auditoire à adopter une position par le recours à des présentations ou assertions – arguments – qui visent à en montrer la validité ou le bien-fondé. »

Pierre Oléron,
*L'Argumentation*¹

« Argumentation = ensemble de raisonnements, de faits ou d'exemples énoncés dans un texte pour prouver sa thèse. »

Laurent Godbout,
*S'entraîner à raisonner juste*²

¹ PUF, coll. « Que sais-je ? », 1987.

² ESF Éditions, 1989.

« [La théorie de l'argumentation] est l'étude des techniques discursives permettant de provoquer ou d'accroître l'adhésion des esprits aux thèses qu'on présente à leur assentiment. »

Chaïm Perelman, Lucie Olbrechts-Tyteca,
*Traité de l'argumentation*¹

Les deux premières définitions privilégient implicitement, selon nous, l'argumentation-raisonnement, sans exclure pour autant la dimension relationnelle, l'autre partie prenante étant évoquée. La troisième définition n'évoque que le raisonnement à l'exclusion de la relation. La quatrième définition, à travers le terme d'« adhésion des esprits », peut inclure les deux dimensions, rationnelle et relationnelle.

Pour répondre aux différents aspects que nous avons mis en évidence dans le processus d'argumentation, nous vous proposons une démarche opérationnelle. Dans la partie 1, « Se préparer », nous identifierons les situations d'argumentation (chapitre 1), puis nous verrons comment préparer sa stratégie (chapitre 2) et comment la développer (chapitre 3).

Dans la partie 2, « S'outiller », nous passerons en revue les procédés de raisonnement (chapitre 4), les procédés de persuasion (chapitre 5) et ferons le point sur le pilotage de l'argumentation (chapitre 6).

Dans la partie 3, « Passer à l'action », nous illustrerons des pratiques d'argumentation dans des contextes variés en partant de l'argumentateur (chapitre 7), du dialogue avec ses interlocuteurs (chapitre 8) et du contenu de l'argumentation (chapitre 9).

Dans les parties 1 et 2, ce livre reprend et actualise le contenu de notre ouvrage précédent, *L'Argumentation, stratégies et tactiques* (Éditions d'Organisation, 1990), devenu, en édition de poche, *Savoir argumenter* (Éditions d'Organisation, 1998, 1999, 2004). La partie 3 est entièrement nouvelle et inédite.

¹ Éditions de l'Université de Bruxelles, 2008.

PARTIE 1

Se préparer

CHAPITRE 1

Identifier les situations d'argumentation

AU PROGRAMME

- ▶ La délibération personnelle
- ▶ La négociation : vente, recrutement, management
- ▶ Le travail de groupe
- ▶ Le débat contradictoire
- ▶ Les exposés, les cours, les conférences
- ▶ Les communications d'entreprise
- ▶ Les écrits professionnels

Les situations dans lesquelles vous pouvez être appelé à argumenter à l'écrit comme à l'oral sont multiples et variées, et vous confrontent à des difficultés différentes. Le nombre de vos destinataires ou la taille de votre auditoire peut aller de l'interlocuteur unique au grand groupe, voire à la foule ou à la masse. Vous pouvez argumenter à destination de gens qui ne sont pas en situation de vous répondre, participer à des échanges au sein d'une réunion, mener un entretien en tête à tête avec un partenaire qui vous donne la réplique, entrer

dans une discussion sur Facebook ou sur un forum en ligne. Quant aux enjeux mis en cause par l'efficacité de l'argumentation, ils peuvent aller de l'influence sur le plan des idées à la signature d'un contrat. C'est pour cerner la spécificité de chacune des situations d'argumentation que nous avons tenté de recenser celles qui se produisent le plus souvent dans la vie professionnelle, associative, militante, personnelle. Cette classification sera donc centrée sur les différences : elle vous aidera à dégager les variables à prendre en compte lors du travail de préparation de votre argumentation et à adapter à chacune d'elles les outils et procédés que nous vous présenterons ensuite.

LA DÉLIBÉRATION PERSONNELLE

Tout au long de votre vie quotidienne, vous êtes confronté à des situations où vous avez un choix à faire, une décision à prendre. Dans certains cas, c'est votre avenir que vous engagez : la nature des études à entreprendre, le type de poste à briguer, le compagnon ou la compagne avec qui se fixer, les enfants à « programmer », la voiture ou l'appartement à acheter...

Toute délibération personnelle est un dialogue avec vous-même, dans lequel vous êtes amené à jouer un double rôle : vous allez à la fois vous attacher à l'option que, spontanément, vous désirez adopter, et vous faire face à vous-même l'avocat du diable, dont nous reparlerons ultérieurement, pour éprouver la solidité de vos arguments. Ce mode de fonctionnement assez courant tient du discours « du tac au tac ». Sans structure ni fil conducteur, il dévoile son raisonnement au fur et à mesure que les idées émergent : « Je ferais bien ceci, oui mais il s'ensuivra cela alors pourquoi pas ceci, oui mais cela aura telle conséquence... » Même si ce type de délibération vous permet de faire le tour d'une question, il laisse une part trop large à l'improvisation et à l'émotionnel pour amener à justifier réellement une décision. Le discours intérieur ne s'est-il alors pas déroulé de façon à fonder ou à justifier *a posteriori* une décision déjà prise implicitement ?

Dans ce type de délibération, soyez au clair avec vous-même et tâchez d'expliquer dès le départ quel est votre penchant ou votre préférence afin de raisonner lucidement sur des données justes.

N'hésitez pas, si besoin est, à rechercher des informations qui pourront étayer votre réflexion et vous éviter de vous fourvoyer.

LA NÉGOCIATION : VENTE, RECRUTEMENT, MANAGEMENT

De nombreuses situations de la vie professionnelle font appel à la négociation ; elles requièrent à la fois la qualité d'argumentation pour défendre son point de vue, la capacité d'écoute pour prendre en compte les intérêts de l'autre et répondre à ses arguments, et la faculté d'adaptation pour rester en phase avec la dynamique qui se crée dans la relation.

► **La vente et la négociation commerciale**

La vente est une école de terrain en matière de négociation et d'argumentation, et a permis de façon empirique le développement d'un certain nombre de techniques. Celles-ci sont souvent considérées comme des « ficelles », des « trucs » décriés, parfois à juste titre, parce qu'elles aboutissent à des procédés manipulatoires, abusifs et à des démarches de forcing. Mais elles sont aussi souvent condamnées injustement, critiquées sans nuance plutôt révélatrice d'un mépris pour l'activité commerciale considérée comme non noble.

Nous nous proposons ici de retenir un certain nombre de points clés en matière d'argumentation dans la relation commerciale.

Argumentation progressive

Nous suivons une démarche chronologique qui se développe en plusieurs étapes. Il faut la considérer comme :

- un moment de la négociation construit à partir de la découverte du client, qui la précède et qui prépare la conclusion de l'affaire ;
- une démarche active du négociateur, qui l'amène à concevoir et à exprimer des arguments personnalisés à chaque client, et non à lui présenter des arguments standard.

Argumenter pour convaincre

Sans aller jusqu'à en faire une règle, nous pouvons dire que l'entretien commercial se déroule en quatre phases :

- *la prise de contact*, dont l'objet est d'ouvrir le dialogue, d'éveiller l'attention du client et de vaincre sa méfiance ;
- *l'exploration* ou *la découverte*, phase d'écoute du client afin d'identifier ses besoins et de cerner toutes les données de son problème ;
- *l'argumentation*, adaptée à chaque interlocuteur, qui doit susciter un désir d'achat et faire accepter la solution qu'on propose ;
- *la conclusion*, dont l'objectif est de provoquer la décision d'achat ou de faire adopter la solution proposée.

Ce processus de vente relève des méthodes de type AIDA (Attention, Intérêt, Désir, Action) et peut être rapproché, par sa structure, de l'organisation du discours chez les sophistes. Protagoras, en effet, distinguait quatre temps dans le discours :

- la requête ou la prière,
- la question,
- la réponse,
- la conclusion.

Vendre des avantages spécifiques et personnalisés

Le client n'achète pas un produit ou un service, mais l'idée qu'il se fait des satisfactions qu'il pourra en retirer. L'argument de vente est la présentation d'un avantage crédible qui répond à un besoin ou une attente.

C'est pourquoi le recours inconditionnel à un argument standard va à l'encontre même d'une stratégie efficace de vente.

L'argumentation, un outil et non une fin

Elle est faite pour convaincre le client, seul juge et arbitre de sa nécessité et de sa qualité.

Si le vendeur a le pouvoir d'influence, seul le client a le pouvoir de décision. C'est pourquoi il convient de ne pas le heurter. Attention donc aux argumentations brillantes qui font marquer des points dans une discussion et... perdre la vente !

Attention aussi aux arguments qui génèrent des objections et piègent vendeur et client dans un cycle négatif de justifications mutuelles qui, elles aussi, tuent la vente !

Différentes études ont montré que les qualités essentielles du vendeur étaient d'une part l'enthousiasme, le charisme, la force de conviction, et d'autre part l'aptitude à l'écoute et l'empathie, qui contribuent à développer chez lui flexibilité et capacité d'adaptation.

La vente sur Internet répond à des données différentes. En nous connectant, nous fournissons des informations qui permettent de dégager notre profil, nos centres d'intérêt, les sites sur lesquels nous naviguons. Ce que le vendeur en face à face doit percevoir est ici en grande partie acquis. La « cible » étant cernée, les arguments de vente seront rédigés en fonction d'elle, mais ils peuvent aussi se heurter à un sentiment d'intrusion dans la vie privée et provoquer une résistance.

► La négociation d'un dossier ou d'un projet

Deux situations types

Dans l'exercice de leur fonction, les responsables d'encadrement ont à « vendre » leurs idées, à promouvoir, seuls ou en groupe de travail, des projets d'amélioration ou de changement – le travail en équipe de projet, les réunions centrées sur la résolution de problèmes, la mise en place de plans d'action divers sont là des situations typiques.

Ils sont donc amenés à argumenter, soit au cours de l'élaboration d'un projet, soit, une fois le projet élaboré, au moment de sa mise en œuvre. C'est pourquoi nous distinguons deux types de situations :

- *L'argumentation-délibération* : même si les objectifs fondamentaux ou les options qui sous-tendent un projet ne sont pas souvent négociables, les modalités de réalisation concrète, elles, peuvent l'être. Une telle pratique est d'autant plus souhaitable que les projets « parachutés » sont, à l'expérience, voués à l'échec. La délibération sur un projet passe par la création d'occasions d'échanges, de débats, de groupes de travail, etc., où les différents acteurs concernés peuvent exprimer et confronter leurs arguments fondés sur leurs intérêts et leurs enjeux respectifs.

- *L'argumentation-justification* : il s'agit pour ceux qui sont chargés de présenter un projet de justifier leurs propositions, et pour les décideurs d'explicitier leurs décisions. On énonce donc ici les aspects positifs d'un projet ou d'une décision, et les avantages qui en découlent pour les différents acteurs concernés.

Justifications économiques

Dans les trois exemples qui suivent, nous verrons qu'il y a aujourd'hui un besoin de justifier par des arguments économiques des choix pour lesquels de telles exigences n'existaient pas auparavant.

Ce sont d'abord des spécialistes de la gestion qui déplorent le manque d'argumentation chiffrée des décisions dans les entreprises :

« Le manque de quantification a pour conséquence que les décisions se prennent plus sur des arguments subjectifs que sur la base d'un travail de fond. Les sociétés crèvent d'idées générales, d'absence de quantification des avantages et des inconvénients¹. »

De son côté, Joseph Juran, grand maître du management de la qualité, évoque la nécessité pour les cadres intermédiaires d'être « bilingues » : leur situation dans la hiérarchie les contraint à parler le langage de l'argent avec la direction et le langage des choses avec le personnel. Le plus difficile pour eux est souvent de savoir argumenter en termes économiques pour convaincre les décideurs :

« L'incapacité à communiquer dans le langage de la haute direction peut avoir des conséquences très graves pour le cadre intermédiaire. Dans la course aux autorisations pour recruter du personnel, acheter du matériel ou engager des dépenses, il est battu par ceux de ses collègues qui présentent leurs propositions dans le langage de l'argent². »

1 Stéphane Doblin, Jean-Loup Ardoin, *Du rouge au noir ou les profits retrouvés*, Publi-Union, 1989.

2 Joseph Juran, *La Qualité dans les services*, AFNOR-Gestion, 1987.

Valeur ajoutée

Justifier économiquement un projet est la première condition pour s'assurer de la viabilité de celui-ci. Mais ce n'est en général pas suffisant : un projet ne « tiendra » que s'il est suffisamment porté par les différents acteurs impliqués ou concernés, de près ou de loin, par celui-ci. Pour cela, il faut qu'ils s'y investissent parce qu'ils y trouvent des avantages (ou plus d'avantages que de risques ou d'inconvénients). D'où un besoin de justifier un projet par des arguments en termes de valeur ajoutée pour ses parties prenantes.

Cela suppose que le pilote du projet connaisse la logique des acteurs auxquels il s'adresse et traduise les avantages du projet dans cette logique pour les y intéresser.

Bruno Latour¹ donne un exemple de cette traduction des avantages d'un projet dans la logique d'autrui à travers une lettre envoyée par Pasteur au ministre de l'Instruction publique en 1864, pour demander une subvention. La chaîne d'argumentation est la suivante :

- le commerce des vins est indispensable à l'économie française,
- la connaissance de la chimie des maladies du vin est indispensable au commerce des vins,
- les études de Pasteur sur la fermentation sont indispensables à la connaissance de la chimie du vin,
- 2 500 francs sont indispensables aux études de Pasteur.

Philippe Breton² donne un exemple qui rejoint notre propos : la construction de l'argumentation en fonction de l'auditoire. Pour soutenir la nécessité d'une politique de prévention de la toxicomanie, l'argumentation pourra être différenciée selon les publics :

- auprès d'un public d'enseignants, l'argumentation pourra se construire autour de « la prévention est un acte pédagogique »,
- alors qu'auprès d'un public de policiers, elle pourra porter sur « la prévention diminue les délits ».

1 Bruno Latour, *Pasteur : guerre et paix des microbes*, La Découverte, 2011.

2 Philippe Breton, *L'Argumentation dans la communication*, La Découverte, 2016.