



# 1 | Argumenter

## Aperçu du chapitre

- Module 1.1 Argumenter pour réussir en affaires
- Module 1.2 Choisir ses arguments
- Module 1.3 Réfuter
- Module 1.4 Préparer une stratégie





## Module 1.1

### Argumenter pour réussir en affaires

---

1.1.1	Pourquoi est-ce si important?.....	17
1.1.2	L'argumenteur : aimé ou mal aimé.....	17
1.1.3	Argumenter, convaincre ou manipuler .....	18
1.1.4	Argumenter, c'est communiquer .....	20
1.1.5	Les occasions d'argumenter en affaires.....	22





### 1.1.1 Pourquoi est-ce si important?

De manière générale, le Québécois n'est pas très friand de l'argumentation en affaires et discourir dans le but absolu d'avoir raison ne fait pas partie de ses habitudes. Dès son plus jeune âge, on lui a plutôt appris que vouloir gagner à tout prix ou s'obstiner dans le but d'avoir raison n'était pas très charitable; il valait mieux laisser l'autre s'exprimer et assurer un climat de discussion gagnant-gagnant. Comme peuple, nous avons par conséquent développé l'art du compromis et de la négociation. Sommes-nous donc capables de gagner la joute oratoire, qu'elle soit de nature sociale, politique ou entrepreneuriale?

Savoir argumenter en affaires n'est pas un luxe. Sans le maniement de cet art, on laisse les autres avoir gain de cause, établir leur crédibilité et montrer leur savoir-faire. Ce livre a pour but de vous montrer comment vous battre et débattre pour avoir raison, car sortir gagnant-gagnant d'une discussion est loin d'être toujours possible et pas nécessairement souhaitable. Dans un monde de plus en plus sans frontières, où chacun défend sa parcelle de territoire, soyons un modèle et mettons à profit ce que les grands rhéteurs nous ont appris en donnant à l'argumentation une saveur contemporaine. Il est possible d'argumenter et de convaincre avec générosité, chaleur et ouverture aux autres, préservant ainsi ce qui fait la belle réputation des Québécois.

Imaginez que vous êtes membre du G20 et que vous deviez convaincre vos vis-à-vis du bien-fondé de votre prise de position, imaginez que votre entreprise doive absolument gagner un appel d'offres international, imaginez que vous ayez à convaincre votre président de l'importance de vous accorder un million de dollars pour lancer un projet d'envergure ou imaginez que vous voulez obtenir de votre patron une augmentation ou une promotion!

Entrez dans ce livre en conquérant, avec la volonté de concrétiser vos ambitions. Des exercices vous accompagneront de chapitre en chapitre pour vous aider à consolider votre apprentissage.

### 1.1.2 L'argumenteur : aimé ou mal aimé

Si vous cherchez le mot « argumenteur » dans les dictionnaires, on vous suggère des synonymes et des analogies avec : chicaner, disputeur, personne qui négocie, qui raisonne, qui discute, qui réplique, personne querelleuse. Cherchez « argumentateur » et la liste des synonymes est pire : alambiqueur, ergoteur, pinailleur, polémiste, ratiocineur, rhétoricien et sophiste.

Pourtant le portrait se modifie si on parle de la fonction (argumenter), plutôt que de celui ou celle qui mène cette action de communication. Les dictionnaires donnent une note plus positive au fait de défendre ses opinions qu'à celui qui les défend; subitement on affirme, on argue, on bataille, on déduit, on discute, on philosophe et on raisonne. Au Québec, on perçoit souvent l'argumenteur comme un pinailleur, une personne qui veut avoir raison à tout prix ou encore comme une personne qui critique tout et qui n'est jamais satisfaite; en ce sens, l'argumenteur sera un mal-aimé.

Alors, aimez-vous argumenter? Gagnez-vous souvent la joute oratoire? Vos idées font-elles leur chemin dans l'entreprise? Éprouvez-vous du plaisir à défendre et soutenir vos opinions? Si la réponse est oui, c'est donc que vous êtes un argumenteur et peut-être même un redoutable argumenteur. Autres questions : êtes-vous aimé ou mal-aimé du fait que vous tenez tête à ceux qui ne pensent pas comme vous? Est-ce plus important pour vous d'être aimé que d'avoir raison? Voulez-vous gagner toutes les batailles ou réservez-vous vos énergies et votre talent aux enjeux de taille? Quel beau sujet d'argumentation!

Bien sûr, l'argumenteur sera aimé ou mal-aimé selon la culture dans laquelle la discussion a lieu. En France, par exemple, le patron témoignera de beaucoup de respect envers un collaborateur, client ou employé capable de défendre ses idées avec panache. Il aura de l'admiration pour l'adversaire capable de présenter des arguments de poids, pour celui qui réfute en un tour de langue un argument adverse et dont la stratégie est sans faille. Il aura de l'admiration pour celui qui s'est battu avec brio, même s'il a perdu la joute. À l'opposé, il prendra en pitié ou méprisera ceux qui ne savent pas se défendre et qui se rendent sans combattre.

En conséquence, chaque culture, chaque milieu, chaque entreprise a son code de la route en ce qui concerne l'argumentation en affaires. À vous de cerner le vôtre. Cet ouvrage vous permettra de maîtriser les bases d'une bonne argumentation : comment la structurer, comment la livrer et comment influencer avec intégrité.

### **1.1.3** Argumenter, convaincre ou manipuler

---

Certains diront que l'habile argumenteur cherche à manipuler plus qu'à convaincre, ce qui est faux. Un habile argumenteur se sert de l'élocution pour faire valoir une idée, une action ou une prise de position sans vouloir nécessairement tromper son vis-à-vis ou exercer sur lui une influence abusive. Le manipulateur veut convaincre à tout prix, alors que l'argumenteur reste à l'intérieur des paramètres de la joute oratoire. Il ne fait pas de persuasion coercitive, de lavage de cerveau ou ne réalise pas une intervention psychologique sur l'opposant dans le but de le duper ou de l'escroquer.

Il n'est pas exclu cependant qu'un orateur fasse appel à des arguments faux ou à des données non vérifiées dans le seul but de persuader son interlocuteur; dans ce cas, nous avons affaire à un fraudeur, un séducteur sans scrupules. Philippe Breton, dans *L'Argumentation dans la communication*, met en garde contre la manipulation psychologique utilisée dans certaines techniques de vente. Avant lui, Vance Packard (*La persuasion clandestine*, 1963) dénonçait certaines formations à la « communication » devenues apprentissage de procédés visant à enserrer l'autre dans un piège mental dont il ne sortira qu'en adoptant l'acte ou l'opinion qu'on lui « propose ».

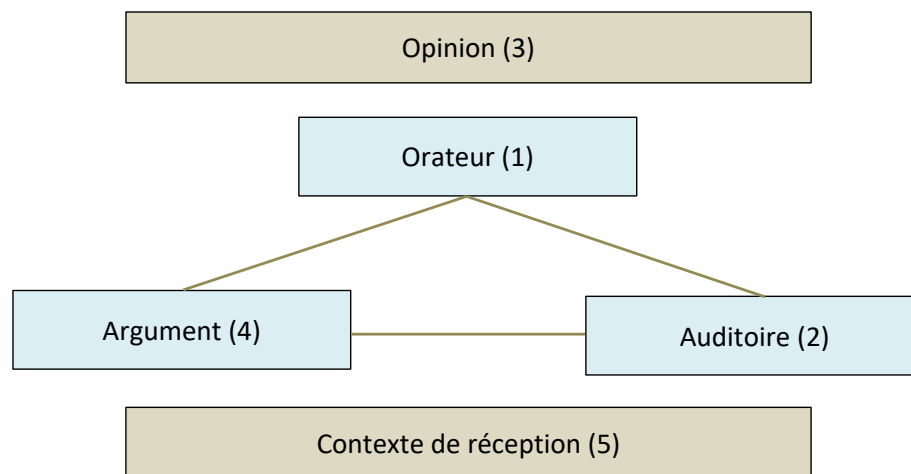
Argumenter	Manipuler
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mettre en œuvre un raisonnement dans une situation de communication.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vouloir convaincre à tout prix.</li> <li>▪ Utiliser un piège mental pour convaincre.</li> </ul>



### 1.1.4 Argumenter, c'est communiquer

En affaires, argumenter c'est communiquer et la prise de parole met en scène des personnes qui ont, soit un même statut (deux employés), soit des statuts différents (un patron et un employé, un employeur et le syndicat, un client et un employé, un client et un fournisseur). Il est donc important de se rappeler que la défense de ses opinions n'est pas sans conséquence et que le maintien de la relation entre les acteurs de la communication est la plupart du temps souhaité et souhaitable. Il sera donc mal aisé de dire des faussetés, d'avancer des preuves douteuses, des faits et des chiffres non confirmés ou de prétendre à la vérité si elle est loin d'être acquise.

Philippe Breton (*L'argumentation dans la communication*) présente le triangle argumentatif et ses cinq composantes dont voici un résumé :



Normalement l'argumentation prend place dans une situation de communication où il y a un orateur et un auditoire. L'orateur (1) est la personne qui argumente pour elle-même, c'est-à-dire pour faire valoir ses propres idées ou qui argumente au nom d'autrui; le porte-parole syndical à une table de négociation ou l'avocat qui défend son client sont des exemples d'orateur qui argumentent pour autrui.

Il y a aussi l'auditoire (2) que l'orateur souhaite influencer, il peut s'agir d'une personne, d'un groupe (par exemple : un jury, pour l'avocat; les représentants de l'employeur, pour le porte-parole syndical) ou d'un public plus large (par exemple : pour une souscription à une cause sociale ou politique). Enfin, il ne peut y avoir argumentation sans un sujet sur lequel argumenter, l'opinion (3), l'idée, la cause ou le point de vue qui tient lieu de message. Vient ensuite



l'argument (4), l'élément de raisonnement que l'orateur aura pris soin d'organiser adroitement pour convaincre, et en tout dernier lieu, mais tout aussi important, le contexte de réception (5) qui représente les opinions, valeurs ou jugements que partage l'auditoire et qui sont préalables à l'acte d'argumenter.

Dans l'acte de communication, « argumenter c'est d'abord agir sur l'opinion d'un auditoire, de telle manière que s'y dessine un creux, une place pour l'opinion que l'orateur propose. Au sens fort, argumenter, c'est construire une intersection entre les univers mentaux dans lesquels chaque individu vit. »<sup>1</sup>

Tout est-il argumentable? On dit que « trois grands domaines échappent à l'opinion pour relever de la certitude ou de l'évidence : la science, la religion et les sentiments. »<sup>2</sup> Si la plupart du temps, ces trois domaines échappent à l'opinion et aux discussions argumentatives, il peut arriver, par exemple, qu'une controverse s'installe entre des scientifiques et qu'ils mettent en doute les méthodes qui ont conduit à certaines conclusions. Quant à la foi, on dit qu'elle ne s'explique pas. Certains croient en Dieu et d'autres pas. Et pour ce qui est des sentiments, comment argumenter avec une personne qui déclare : « *Je l'ai fait par amour* »?

À la question « *Tout est-il argumentable?* », Perelman répond que « le domaine de l'argumentation est celui du vraisemblable, du plausible et du probable dans la mesure où ce dernier échappe aux certitudes du calcul ». En outre, il serait suicidaire en entreprise de vouloir argumenter sur l'invraisemblable, la logique étant un des principaux piliers d'une argumentation réussie et d'une saine gestion.

1. L'orateur :	L'orateur est celui qui argumente pour lui-même ou pour autrui et qui transporte une opinion vers un auditoire dans l'espoir qu'il la partage.
2. L'auditoire :	L'auditoire est le public que l'orateur veut convaincre.
3. L'opinion :	L'opinion de l'orateur est la thèse, la cause, l'idée ou le point de vue qu'il défend
4. L'argument :	L'argument est l'élément de raisonnement mis en forme pour convaincre.
5. Le contexte de réception :	Le contexte de réception représente les opinions, valeurs ou jugements que partage l'auditoire et qui vont jouer un rôle dans la réception de l'argument.

<sup>1</sup> Philippe Breton, *L'argumentation dans la communication*, page 23.

<sup>2</sup> Idem, page 24.