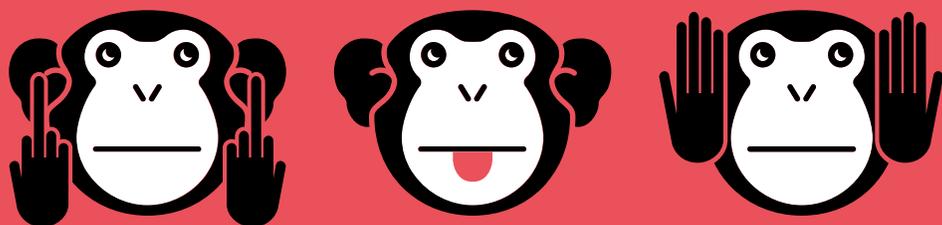


PETER MODLER

L'art de parler avec des CRETINS

SI VOUS NE SAVEZ QU'ARGUMENTER,
VOUS PERDREZ



10 STRATAGÈMES
pour contrer les ignorants
avec leurs propres armes

A L I S I O



Vous êtes désarçonné par la riposte de votre chef qui, en seulement trois mots, a mis fin à votre objection ? Ou par votre collègue qui vous cloue le bec par des attaques personnelles sans fondement ? Face à ces personnes qui refusent d'argumenter et qui déjouent les règles de l'art oratoire classique, oubliez le discours « thèse-antithèse-synthèse » et adoptez de nouveaux codes.

En analysant des confrontations politiques comme celle de Donald Trump et de Hillary Clinton, et des situations devenues courantes en entreprise, Peter Modler développe 10 stratégies de résistance concrète pour apprendre à communiquer au-delà de l'argumentation.

Langage non verbal, confiance en soi, *acting*...

Battez les ignorants avec leurs propres armes :

tout est une question de technique !

Le **D^r Peter Modler** est un auteur best-seller en Allemagne et coach de renom. Il accompagne depuis plus de vingt ans les entreprises dans leur restructuration et l'identification de potentiels non exploités. Il enseigne à l'université de Freiburg.

ISBN 978-2-37935-300-0



16 €
PRIX TTC
FRANCE

A L I S I O



Rayon :
Vie professionnelle

L'art de parler avec
DES CRÉTINS

ALISIO

L'éditeur des voix qui inspirent

Suivez notre actualité sur **www.alisio.fr**
et sur les réseaux sociaux LinkedIn,
Instagram, Facebook et Twitter !

Alisio s'engage pour une fabrication écoresponsable !

Notre mission : vous inspirer. Et comment le faire sans
participer à la construction du meilleur des futurs possible ?
C'est pourquoi nos ouvrages sont imprimés sur du papier
issu de forêts gérées durablement.

Titre original : *Mit Ignoranten sprechen*

Copyright © Campus Verlag, Frankfurt am Main, Allemagne, 2019.
Publié avec l'accord de Campus Verlag, dûment représenté par l'Agence
Deborah Druba, Paris, France.

Tous droits réservés.

Traduit de l'allemand par Tina Calogirou
Réalisation couverture : Caroline Gioux
Design de couverture : © Shutterstock : RLRRLRL
Suivi éditorial : Marie-Laure Deveau
Relecture-correction : Salomé Marie
Maquette : Patrick Leleux PAO

© 2022 Alisio,
une marque des éditions Leduc
10, place des Cinq-Martyrs-du-Lycée- Buffon
75015 Paris – France
ISBN : 978-2-37935-300-0

PETER MODLER

L'art de parler avec
DES CRÉTINS

SI VOUS NE SAVEZ QU'ARGUMENTER,
VOUS PERDREZ

A L I S I O

SOMMAIRE

Avant-propos	7
CHAPITRE 1	
L'intention du décor	17
CHAPITRE 2	
L'impuissance des arguments	29
CHAPITRE 3	
Les espaces ouverts.....	37
CHAPITRE 4	
L'entraînement refusé.....	49
CHAPITRE 5	
L'alternative éludée	59
CHAPITRE 6	
Les lois de la scène	73
CHAPITRE 7	
L'insupportable et le switch.....	83
CHAPITRE 8	
Le générateur de brouillard	91

CHAPITRE 9	
L'odeur d'essence	99
CHAPITRE 10	
Le pat, synonyme de réussite	109
CHAPITRE 11	
Les formules « téflon ».....	117
CHAPITRE 12	
La normalité du mensonge	125
CHAPITRE 13	
Parler avec des ignorants	133
Bibliographie/Vidéos.....	141
Table des matières	155

AVANT-PROPOS

OU : LE NAUFRAGE DES ARGUMENTS

IGNORANCE INNOCENTE OU IGNORANCE INTENTIONNELLE ?

Flâner dans les rues de Paris et se perdre, voilà qui est aisé. Mais il se trouve que mon train part de la gare, il faut donc que je m'y rende. Quand je demande à plusieurs passants le chemin de la gare de l'Est, ils me répondent : « Je l'ignore. »

Une réponse on ne peut plus innocente. La personne ne connaît pas la réponse, elle ne fait pas semblant de savoir, elle ne m'envoie pas non plus dans une mauvaise direction, par politesse feinte. Non. Elle reconnaît ouvertement qu'elle ne sait pas. Et moi, je peux poser la question au passant suivant, tout simplement. « Je l'ignore. » Un verbe qui ne comporte aucun jugement de valeur – en tout cas, pas dans cette acception-là du terme.

Mais l'ignorance – en allemand, *Ignoranz* – peut être comprise de deux manières, ce que l'on retrouve aussi en allemand. Premièrement, ignorer, c'est ne pas savoir par pur manque de connaissance, éventuellement même avec une certaine fierté. (« Je n'ai encore jamais mis les pieds dans le village voisin et je n'ai pas l'intention de le faire. ») Un peu comme la double malédiction de l'incompétence dont parlent les sciences de l'éducation : la première malédiction, c'est que quelqu'un ne

sait pas une chose. La deuxième, c'est de ne pas savoir qu'il ou elle ne le sait pas.

Deuxièmement, ce terme recouvre aussi l'absence de savoir mise en scène de manière intentionnelle. Lorsqu'on « ignore » quelque chose, on le fait sciemment. En réalité, la personne a connaissance d'un fait ou elle le perçoit parfaitement – simplement, elle décide de ne pas en tenir compte, délibérément. Par impuissance ou avec une intention maligne. Là, il ne saurait être question d'innocence.

Imaginons que j'anime une réunion. Et que, régulièrement, un certain Rémy fasse des objections agaçantes. Je décide de l'ignorer et de faire comme s'il n'avait rien dit. Souvent, ça passe. Surtout si je suis le chef.

Je peux aussi choisir de ne pas ignorer les remarques de Rémy, parce que c'est contraire à mon éthique et que je considère que tout le monde a le droit de s'exprimer. Cela va sans doute donner lieu à une discussion sans fin sur un aspect accessoire du sujet traité, jusqu'à ce que la réunion dérape tellement que, finalement, tout le monde soit exaspéré par mon examen des remarques de Rémy. Oui, ignorer ou ne pas ignorer, telle est la question et elle n'est pas facile à trancher...

Lorsqu'on passe du verbe au substantif, le terme, en allemand en tout cas, devient encore plus dévalorisant : « Ce type est un ignorant ! », « Quelle ignorante ! », « C'est de l'ignorance pure ! ». Entre intellectuels du moins, le terme relève alors du champ lexical de l'insulte.

Seulement voilà : et si c'était précisément là que se trouve la clé permettant de résoudre quantité d'expériences désagréables ? Si c'était justement l'ignorance, si décriée, qui apportait davantage de libertés et plus de champs d'action ? Et si, précisément pour les intellectuels et surtout dans les grands débats publics, il y avait un avantage considérable à s'approprier l'ignorance, au lieu de l'éluder par réflexe ? Et si les tactiques des ignorants pouvaient devenir un outil précieux entre les mains des adeptes

d'une argumentation nuancée, à une époque où les populistes ont le vent en poupe ?

Un outil qui, manifestement, serait fort utile, urgemment. Car, malheureusement, les choses se passent souvent tout autrement. Quiconque mise sur l'argumentation face aux adeptes de la simplification fait régulièrement naufrage.

Cependant, en règle générale, les intellectuels refusent d'admettre cela. Ils enjolivent leurs défaites, préférant se consoler avec de chaleureux messages de solidarité entre pairs. On poste un message outré et, aussitôt, on récolte une moisson de likes dépourvus de conséquences, on rédige son commentaire en 500 caractères et on déplore l'effondrement des mœurs politiques. Ce sont précisément les diplômés de l'enseignement supérieur qui ne s'infligent pas l'humiliation d'admettre que leurs argumentations structurées et nuancées ne mènent à rien dans de nombreux débats existentiels, au lieu de regarder la réalité en face et de s'interroger, sans complaisance, sur les raisons qui ont conduit au naufrage si brutal de leur communication.

À cela s'ajoute manifestement aussi une certaine attirance, qui s'apparente presque à de la jalousie. Car toujours et encore, force est de constater que les adeptes de l'argumentation zéro réussissent, qu'ils arrivent à leurs fins, qu'ils mènent la danse. Tandis que les partisans de la nuance subissent des camoufflets, toujours et encore. Comment les ignorants réussissent-ils ce tour de force ? Voilà ce que l'on aimerait bien savoir.

C'est précisément à cette question que ce livre entend répondre. Nous allons partir sur les traces des ignorants, dans la vie publique et dans l'entreprise. Ou bien, pour dire les choses de manière un peu plus analytique : nous allons étudier les outils communicationnels utilisés lors des échanges conflictuels dans le contexte de la vie publique et dans le monde de l'entreprise. Il va de soi – il en est ainsi des outils – qu'ils peuvent être mis en œuvre par les uns et par les autres. Une utilisation pour laquelle les outils ne peuvent être blâmés.

Car si une bêche ou un tournevis ont un usage bien précis, ils peuvent aussi être employés à des fins très différentes. Cependant, ce n'est pas parce qu'on les dévoie ou qu'on les emploie à des fins néfastes qu'on peut fondamentalement les remettre en question, ou les rejeter.

Pour les outils de communication aussi, il est intéressant d'examiner de plus près l'usage qui en est fait, au cas par cas. Lorsque Hillary Clinton se fait laminer par Donald Trump lors d'un débat public, je pourrais bien évidemment gloser sur la personnalité de Trump, m'indigner du contenu de sa politique et décréter que l'homme est une purge. C'est très facile, et cela me vaudrait des applaudissements immédiats. Mais je pourrais aussi accomplir mon travail d'intellectuel et analyser en détail les moyens par lesquels quelqu'un qui n'argumente pas réussit à atteindre et à paralyser efficacement, sur le plan de la technique, un adversaire solide sur le plan de l'argumentation. Car même quelqu'un d'aussi antipathique a des choses à m'apprendre sur l'utilisation des outils. *Sine ira et studio* (si vous me permettez cette locution latine).

Pour être en mesure de contrer les tactiques rhétoriques des ignorants, il faut prendre la peine de décrypter leur comportement et de comprendre la dextérité avec laquelle ils utilisent des outils de communication allant à l'encontre de toutes les règles que nous avons apprises à l'école et à l'université, mais qui peuvent se révéler redoutablement efficaces. Les arguments y jouent un rôle extrêmement accessoire. Le bon vieux principe thèse-antithèse-synthèse, où l'on présente ses arguments, puis ceux de l'autre, avant de faire la synthèse ? Quasi obsolète. Une présentation factuelle et sobre, sans grands mouvements physiques ? Dépassée. L'ignorant ignore tout cela, il agit très différemment et arrive à ses fins.

L'ignorance peut adopter les formes les plus diverses et se manifester dans le graphisme d'un parti (affiches de campagnes électorales) ou d'une entreprise, dans une vidéo (cf. YouTube et

les influenceurs) et bien sûr dans le texte écrit. Dans ce livre, nous nous limiterons aux tactiques mises en œuvre par les ignorants dans l'affrontement direct, là où elles se manifestent dans des échanges vivants, en « live », de manière spectaculaire, en public ou en privé. C'est là que l'ignorant contemporain est sous le feu des projecteurs, livrant ce qui pourrait presque s'apparenter à une forme d'art contemporain : la performance.

C'est sous cet angle que l'on comprend mieux quantité d'apparitions publiques de personnalités politiques ou publiques – des scènes qui possèdent souvent quelque chose d'étrangement artificiel, qui obéissent à des schémas récurrents et qui font perpétuellement intervenir des éléments symboliques (et souvent selon un scénario bien précis). Tel chef d'État est déconsidéré intentionnellement, et de manière mûrement réfléchie, par tel autre dès les salutations ; une cheffe de gouvernement trouve une parade efficace contre une humiliation qu'on tente de lui infliger ; un parti politique bafoue les règles parlementaires, et l'instance de contrôle se révèle défailante. Cependant, des scènes comparables se déroulent aussi au quotidien, dans la micropolitique de nombreuses entreprises et organisations. Là aussi, le comportement sur scène l'emporte souvent sur tout le reste, et les arguments rationnels – hélas, trois fois hélas – sont réduits à la portion congrue.

METTRE UN TERME À LA PARALYSIE

Savoir faire face aux ignorants est aussi d'une importance fondamentale pour l'avenir des démocraties. Jusqu'alors, l'usage voulait, du moins en Allemagne, qu'entre démocrates, les différends soient dans leur grande majorité débattus avec âpreté sur le fond, mais avec courtoisie dans la forme. Cependant, au plus tard avec l'entrée de l'AfD (le pendant allemand du RN) dans les parlements régionaux allemands, un niveau digne de Trump a souvent été atteint, là aussi. Sans parler du Rassemblement national ou de

Blocher en Suisse. Réagir exclusivement par des arguments aux apparitions politiques de leurs représentants, toujours et encore, n'arrête pas ces gens-là.

Certes, la plupart des jeux de pouvoir se déroulent de manière peu spectaculaire, en silence, en coulisses et souvent dans l'anonymat. Mais il arrive aussi que les mécanismes du pouvoir se retrouvent sous le feu des projecteurs, où ils ne peuvent plus être ignorés. Des heures de vérité, qui rendent douloureusement visible ce que nous préférons d'ordinaire ne pas voir. Elles sont l'occasion d'en apprendre davantage sur le fonctionnement de la communication humaine pour mieux la comprendre. C'est pourquoi, dans ces situations, il est bon d'ouvrir grands nos yeux et nos oreilles, même si ce que nous découvrons alors ne nous plaît pas forcément.

Parmi ces moments de clarté soudaine, on compte notamment les trois grands débats pour la présidentielle américaine qui ont opposé Hillary Clinton et Donald Trump, en 2016.

Ce qui s'est produit là, sous les yeux de millions de téléspectateurs, n'était pas un événement isolé et ponctuel dont l'importance a fini par s'estomper. Non. Il est d'une importance durable, tout simplement parce qu'il s'agit d'un paradigme, d'un cas d'école dont la pertinence dépasse de loin celle de la seule campagne électorale américaine. C'est un exemple qui permet de mettre en lumière, de manière quasi vertigineuse, les tactiques des ignorants, qu'on pourrait presque qualifier d'« art de l'ignorance ».

Et comme si souvent lorsque les Européens observent une évolution aux États-Unis avec un sentiment d'horreur mêlé de fascination inavouée, espérant ardemment en être eux-mêmes épargnés, elle finit par se produire chez nous, quelques années plus tard. Les trois débats télévisés qui ont fait date entre Hillary Clinton et Donald Trump témoignent d'un choc des mondes communicationnels, qui a fait voler en éclats quantité de mensonges existentiels que nous chérissions, nous aussi, ainsi que des illusions dont nous nous bercions volontiers.

À l'issue des débats télévisés entre Hillary Clinton et Donald Trump, la presse démocrate de gauche américaine a porté aux nues la candidate, jugée victorieuse sur le plan de l'argumentation. Cependant, si on étudie de près les trois débats en s'infligeant le visionnage répété de certaines scènes particulièrement dramatiques, on voit clairement à combien de reprises Clinton a en réalité échoué face au comportement de Trump. Son pouvoir rhétorique, loué par ceux qui misent eux-mêmes sur une communication argumentée, ne lui a été d'aucune utilité face à un adversaire qui n'a tout simplement pas joué le jeu auquel elle s'attendait. Dans des séquences décisives, Clinton s'est montrée démunie.

Ce mécanisme et l'impuissance qu'il suscite constituent précisément l'objet de ce livre. Lorsqu'il est porté à son apogée, l'art des ignorants produit cet effet dévastateur. Ces séquences ne sont pas l'apanage des États-Unis, ni du monde politique de premier plan. Dans le cas de l'affrontement emblématique entre Clinton et Trump, ce constat a en grande partie été éclipsé, en Allemagne, par une indignation de taille, par une hubris morale. Pourtant, la même chose se produit aussi en Allemagne, certes dans un cadre plus restreint, mais selon les mêmes règles structurelles, exactement de la même manière, au quotidien. Simplement, il n'y a pas de caméras de télévision pour en témoigner.

L'enjeu n'est pas la présidence d'un État, bien sûr. La durée effective au pouvoir d'une personne qui s'est imposée temporairement non plus. Il s'agira peut-être plutôt de la survie professionnelle d'une responsable de service ou de la négociation salariale d'un employé ; de résister à un licenciement arbitraire ou de contredire un supérieur minable devant toute l'équipe. Cela concerne aussi, au demeurant, les agressions sexuelles (qui obéissent à un schéma comparable).

Toutefois, pour les personnes concernées, ces situations sont aussi violentes, voire traumatisantes, que celles qui se jouent sur les plateaux de télévision. Les règles qui régissent ces

affrontements professionnels ne diffèrent pas de celles qui ont prévalu entre Clinton et Trump. Les solutions envisageables non plus. Ces solutions consistent à faire appliquer par les personnes touchées les mêmes tactiques qu'utilisent les ignorants, lesquelles ne restent plus l'apanage d'un seul camp.

Dans cet ouvrage, je décrypte les mécanismes pouvant mener à la paralysie et à la défaite (même si on l'emporte sur le plan de l'argumentation) lors de ces affrontements. Nous verrons aussi comment retourner ces mécanismes contre leurs utilisateurs, dans l'intérêt de ceux qui souhaitent que, finalement, des arguments puissent être entendus.

Dans le premier chapitre, je m'intéresserai à l'importance des questions de rang et de territoire, et je présenterai deux systèmes de communication, dont les différences ont une portée considérable. Dans les chapitres 2 et 3, je me référerai, pour illustrer le fonctionnement de ces deux systèmes, au débat dramatique entre Trump et Clinton, qui peut servir d'exemple pour de nombreux affrontements similaires. Dans le chapitre 4, j'analyserai les pré-supposés erronés sur lesquels s'est appuyée Hillary Clinton, dès sa préparation. Le chapitre 5 passe en revue divers exemples comparables issus d'autres contextes – Angela Merkel, Emmanuel Macron, Horst Seehofer, Silvio Berlusconi, le comportement de l'AfD dans les parlements régionaux allemands, etc.

Au chapitre 6, nous étudierons un cas emblématique survenu au sein d'une entreprise allemande. Je m'appuierai sur cet exemple pour présenter des pistes de solutions à mettre en pratique. Le chapitre 7 détaille les outils de diagnostic permettant de déterminer la nature de quantité d'actions dès un stade précoce. Le chapitre 8 traite de ce qu'il est possible de faire face à un agresseur qui nous désoriente. Le chapitre 9 est consacré aux animateurs et aux animatrices dont les manquements autorisent des comportements abusifs. Le chapitre 10 montre que les situations de blocage peuvent en réalité avoir une issue productive, ce qu'on sous-estime souvent. Le chapitre 11 traite des personnalités qui

vous lamentent, à grands coups de formules à l'emporte-pièce. Le chapitre 12 est consacré aux menteurs chroniques. Et le dernier chapitre présente dix règles éprouvées pour appliquer les techniques des ignorants – dans l'intérêt de tous ceux qui veulent éviter que, finalement, les personnes attachées à l'argumentation ne sortent perdantes de l'échange.

J'aimerais toutefois préciser, avec honnêteté, tout ce que ce livre n'est pas. Ce n'est pas un mode d'emploi pour lutter contre le populisme. Il ne remplace pas non plus l'élaboration d'une stratégie politique. Il ne contient pas de réflexions sur les trolls, ni sur les tweets, pas plus qu'il n'analyse les raisons du succès électoral des partis populistes. Et il ne démet pas de leurs fonctions les chefs de gouvernement forts en gueule. Son objet est un peu plus modeste : il entend présenter à ses lecteurs et à ses lectrices les outils à utiliser dans l'affrontement direct avec des ignorants. Voilà ce que vous trouverez dans ces pages.

Je finis sur une petite précision technique : à l'exception des noms de personnalités politiques de premier plan, connues de tous, ou les citations dont les références sont fournies, les noms propres cités dans ce livre sont le fruit de mon imagination. Toute ressemblance avec des personnes existantes ou ayant existé serait donc purement fortuite.

Enfin, je tiens à remercier Anne Kotterer et Ekkehard Pohlmann pour tous les efforts qu'ils ont consacrés à ce texte.

Amoltern, printemps 2019

Peter Modler