

Partie 3

Relations humaines - Formation - Analyse du Comportement

- | | |
|-------------------|--|
| Chapitre 1 | Les PME ont-elles besoin de la rhétorique ? |
| Chapitre 2 | Comment gérer l'interculture dans une PME indépendante |
| Chapitre 3 | La PME : un outil pédagogique pour les grandes écoles ? |
| Chapitre 4 | Formation du dirigeant TPE/PME : un atout économique pour l'entreprise, axe clé pour son développement stratégique |
| Chapitre 5 | L'obligation d'emploi des plus de 50 ans, quelle pratique pour les PME ? |
| Chapitre 6 | Pratiques socialement responsables « encadrées » et logiques d'action du dirigeant aventurier : le cas de l'entreprise FROMEX/YACOR |
| Chapitre 7 | La prise en compte des risques psychosociologiques du dirigeant de PME |

Les dirigeants de PME sont d'abord et avant tout des « agissants ». Ils sont concentrés sur la meilleure façon de faire avancer leur bateau au quotidien, parfois trop seul et sans toujours bien apprécier l'importance des relations humaines qui peuvent le démultiplier ou le faire échouer.

Un tel comportement dans l'environnement actuel est suicidaire. Pour convaincre et entraîner son personnel et ses clients, il devient nécessaire de savoir (comme les Grans Anciens) maîtriser autant la parole que l'action, faire jouer les complémentarités entre âges, savoirs-faires, cultures différentes. Il va falloir être capables de « se poser », se remettre en question, connaître ses limites, se former pour s'améliorer et être à la hauteur des enjeux, de ses collaborateurs, et ainsi ...éviter la rupture !

CHAPITRE 1

Les PME ont-elles besoin de la rhétorique ?

Christophe BRECHET

Maître de conférences en Langue et littérature grecques à l'Université Paris Ouest – Nanterre – La Défense, UMR 7041 – ArScAn – THEMAM
et

Marie HUMEAU

Maître de conférences en Langue et littérature latines à l'Université Paris Ouest – Nanterre – La Défense, UMR 7041 – ArScAn – THEMAM

Résumé

Cette contribution vise à montrer qu'une formation universitaire en « Rhétorique », inspirée par des théories et des pratiques issues de la culture gréco-romaine, peut devenir un atout pour les salariés, notamment dans les PME.

La rhétorique antique, en effet, propose à la fois des principes théoriques solides, appuyés sur un riche patrimoine culturel, et une méthode pratique parfaitement rôdée, reposant sur des exercices variés et complémentaires. L'ensemble visait à former un citoyen maîtrisant la parole dans sa globalité. Techniques d'argumentation, créativité, culture générale, maîtrise de la langue, travail de la mémoire, prestance et charisme oratoire : tous les aspects du discours étaient travaillés en une progression ludique et savamment construite.

Cette formation, abordable par tous, était conçue pour une application pratique dans la vie publique et professionnelle : ce pragmatisme la rend (moyennant quelques aménagements) facilement transférable à la société d'aujourd'hui et au monde de l'entreprise.

L'université Paris Ouest Nanterre propose, depuis quelques années, des enseignements de rhétorique inspirés de ce cursus antique, visant à développer les capacités d'argumentation et d'expression. Depuis la rentrée 2011-2012, ils sont regroupés au sein du Diplôme Universitaire « Savoir Convaincre : argumentation, expression, éloquence », proposé aux salariés en formation continue.

Introduction

De toutes les contributions de ce volume, celle-ci est sans doute la plus inattendue : en quoi la rhétorique antique peut-elle participer à la croissance des PME ? Il ne s'agit pas, dans les pages qui suivent, de se livrer à un exercice rhétorique, mais de convaincre les dirigeants des PME de l'apport effectif de la rhétorique en repartant de la devise de la CGPME : « Notre valeur ajoutée, c'est l'homme ». Car si l'homme est un « animal politique » (Aristote, *Politique* 1253a3), c'est parce que ses rapports avec ses semblables passent par la parole : il n'y a d'*homo politicus* et d'*homo œconomicus* que parce qu'il y a un *homo rhetoricus*. C'est parce que les hommes communiquent, débattent, argumentent, se convainquent, que les échanges – au sens le plus large du terme – sont possibles, et peuvent se développer.

Pendant longtemps, la parole dans le monde de l'entreprise n'a guère été abordée qu'en termes de *communication*, interne et externe – la communication étant, pour beaucoup, une rhétorique propre à l'entreprise. Mais cette technique, trop réductrice, a montré ses limites, et l'on revient, progressivement, à l'art rhétorique « ouvert sur le monde », qui, en Occident, a régi la communication entre les hommes pendant plus de 2 500 ans. Les entreprises en redécouvrent les vertus, notamment dans le monde anglo-saxon, et le « besoin de rhétorique » ne cesse de croître, comme en témoigne, entre autres, le thème retenu par la Direction de la Formation continue de Sciences Po dans le cadre de son école d'été (21-24 juin 2011) : « Arts oratoires : éloquence et rhétorique ».

Les Universités de l'Économie PME entendent rapprocher l'enseignement supérieur du monde des PME. Or si les entreprises méconnaissent encore la rhétorique, c'est d'abord parce que celle-ci est restée sur les bancs de l'université. La rhétorique réapparaît depuis peu dans l'Université française, et ses spécialistes n'ont pas eu le temps de mettre en place les dispositifs qui permettront aux salariés des PME de bénéficier de cette technique susceptible d'améliorer leurs performances au quotidien, à l'écrit comme à l'oral.

Après avoir rappelé ce qu'est la rhétorique puis présenté sa place dans la formation des étudiants de l'Université Paris Ouest Nanterre La Défense, nous exposerons un dispositif – le Diplôme Universitaire « Savoir convaincre » – qui permet aux dirigeants et aux salariés des PME de compléter leur formation à l'école des rhéteurs grecs et romains.

1. L'empire rhétorique

En ce début de XXI^e siècle, les acteurs politiques et économiques ne peuvent pas davantage faire l'économie de la rhétorique que les citoyens et les consommateurs. Pour reprendre le titre d'un ouvrage de Chaïm Perelman – l'instigateur du renouveau des études de rhétorique – qui a fait date, il existe un « empire rhétorique »¹, dont on ne finit pas de mesurer l'étendue.

1.1 La rhétorique : une discipline aux contours mal définis

Tout le monde possède une vague idée de ce que désigne le mot « rhétorique » : le plus souvent, on l'identifie à une certaine maîtrise de la parole. Mais il s'avère plus délicat de la définir avec précision, tant ce terme est connoté. Les préjugés courants sur la rhétorique la font volontiers apparaître comme un « beau langage » stéréotypé, voire comme un rabâchage creux, égrenant les lieux communs – et plus souvent encore comme un discours compliqué et manipulateur visant à *faire adhérer* à son corps défendant l'auditeur ou le lecteur à telle ou telle idée. Elle paraît, en tout cas, aux antipodes de la parole directe et efficace de la communication d'entreprise.

1. Ch. PERELMAN, *L'empire rhétorique. Rhétorique et argumentation*, Paris, Vrin, 1977 (rééd. 2002).

Même lorsqu'on cherche à définir la rhétorique de façon plus scientifique, on s'aperçoit que les définitions sont loin d'être unifiées, et qu'elles peuvent être critiquées. Ainsi, Olivier Reboul, dans son *Introduction à la rhétorique*², la définit comme « l'art de persuader par le discours », s'inscrivant dans une longue discussion initiée par les auteurs anciens³. Il distingue ainsi le « discours persuasif » d'autres formes de discours « non-rhétoriques ». Pour d'autres en revanche, la rhétorique concerne toute forme de communication⁴.

Et pourtant, cette articulation entre *parole* et *persuasion* fait de la rhétorique une technique cruciale dans les civilisations contemporaines, marquées par la communication de masse et par la liberté de choix laissée à l'individu dans toutes sortes de domaines de sa vie quotidienne.

1.2 Le besoin de rhétorique

Partons d'un premier constat : les petits ouvrages consacrés à la rhétorique n'ont jamais été aussi florissants chez les libraires. Or le marché de l'édition est révélateur d'une demande, mais aussi d'une façon de satisfaire cette demande. L'intérêt du grand public semble surtout se porter sur des « modes d'emploi » partageant (même s'ils n'affichent pas toujours le terme de *rhétorique*) des objectifs identiques à ceux qui animaient l'enseignement rhétorique dans l'Antiquité : travailler ses capacités d'argumentation et sa maîtrise de l'expression⁵.

À déchiffrer le paysage éditorial actuel, on en viendrait presque à croire que personne ne peut prétendre à la réussite de ses projets s'il n'achète pas cet outil indispensable dont il n'a jamais bénéficié dans son cursus, à savoir un manuel de rhétorique ! On relève une préoccupation identique dans le monde de l'entreprise, à qui l'on propose des publications ciblées, notamment dans le domaine du management : *Convaincre en moins de 2 minutes* (N. Boothman, Marabout, 2007), *Sept minutes pour*

2. O. REBOUL, *Introduction à la rhétorique*, PUF, 2001, p. 4.

3. Voir par exemple Quintilien, *Institution Oratoire*, II.15.1.

4. G. MOLINIE et M. AQUIEN, *Dictionnaire de rhétorique et de poétique*, Lgf, 1996, p. 11 : « La rhétorique est consubstantielle à toute pratique sociale, à tout langage en action ».

5. Quelques exemples : L. RAIZON, *Argumenter : Démontrer, convaincre, persuader, délibérer (40 questions, 40 réponses, 4 études)*, Ellipses Marketing, 2003 ; G. SOMMER, *Savoir convaincre : La rhétorique au service de vos idées*, Favre SA, 2006 ; N. FORTIN, *La rhétorique mode d'emploi*, L'instant même, 2007.

convaincre (L. Bellenger, ESF Editeur, Management Les Guides), *L'essentiel pour convaincre* (K. K. Reardon, ESF Editeur, Harvard Business Essentials, 2010). Citons, aussi, le numéro spécial de la revue « Management » de juin 2009, intitulé « Apprendre à convaincre », ou, sur Internet, tous les conseils et « astuces » pour « devenir un (encore) meilleur manager » – par exemple sur le site de L'Express.fr.

Si l'on dépasse l'aspect marketing, cette inflation de publications répond à un besoin, et signale surtout une lacune : l'enseignement, en France, a évacué, à tous les niveaux, ce qui tenait à la performance oratoire. Tous les étudiants, certes, ont pratiqué des exercices écrits privilégiant la création (plutôt au collège), l'analyse des textes ou la démonstration, comme le commentaire de texte et la dissertation (plutôt au lycée et à l'université). On peut aussi en relever des survivances dans les classes préparatoires littéraires, dans les épreuves de « culture générale » présentes dans les concours de recrutement du service public ou des grandes écoles. Mais les étudiants d'aujourd'hui n'ont, de fait, jamais bénéficié d'un entraînement complet et cohérent, comparable à ce qu'était l'entraînement rhétorique dans l'Antiquité. Et pour cause : la rhétorique n'a plus la place qu'elle a pu avoir dans le passé dans la formation de l'homme et du citoyen.

1.3 La place de la rhétorique dans les sociétés d'aujourd'hui et d'hier

Cette place était prépondérante dans la civilisation gréco-romaine, qui a inventé la rhétorique : cette dernière était une discipline à part entière, avec ses spécialistes reconnus et respectés – voire illustres. L'élève commençait ses études chez le *grammatistès* (l'équivalent d'un « instituteur primaire » en grec ancien), qui lui apprenait à lire et écrire. Il poursuivait ses études secondaires chez le « grammairien » (*grammatikos* en grec, *grammaticus* en latin) – en fait, un professeur de lettres, qui lui faisait étudier les auteurs classiques de poésie et de prose. Quant à ceux qui poursuivaient des études universitaires, ils passaient d'abord par l'enseignement du « rhéteur » (*rhetor* ou *sophistès*, mots de grec ancien aussi utilisés en latin) : ce dernier leur inculquait les préceptes de la rhétorique, et leur faisait travailler la maîtrise du style et de l'argumentation à travers le parcours gradué des « exercices préparatoires » (*progymnasmata* en grec, *praeexercitamenta* en latin). Ils pouvaient ensuite terminer leur cursus chez le « philosophe » (*philosophos*) pour étudier et mettre en pratique un mode de vie philosophique.

Si donc, dans le cursus antique, la philosophie était le couronnement des études, pour la très grande majorité des étudiants issus de l'élite « la partie pour ainsi dire obligatoire de l'éducation allait jusqu'à la formation rhétorique »⁶. Pour beaucoup, elle représentait le dernier stade d'une formation totale à la parole, écrite et orale. Il n'était en aucun cas question de former de purs intellectuels, mais des citoyens « complets », capables de répondre aux exigences de leur vie civile, politique et économique.

Par ailleurs, le système éducatif antique se caractérisait par une très grande stabilité, à l'opposé des réformes des programmes que nous connaissons en France dans l'Éducation Nationale ! Depuis le IV^e siècle avant notre ère jusqu'à la fin de l'Antiquité, les élites reçurent un enseignement comparable dans tout le bassin méditerranéen, puis l'empire romain – d'Athènes à Rome, et du Nord de l'Europe jusqu'en Afrique et en Asie... L'homogénéité de cette formation, centrée sur la rhétorique, créait certes un effet de « standardisation » de l'expression (qui résume souvent pour nous la rhétorique) ; mais cette culture partagée, nourrie par un riche patrimoine intellectuel, assurait aussi et surtout une grande fluidité dans les échanges.

La rhétorique, indissociable des textes antiques, devait d'ailleurs garder une place de choix dans la formation occidentale. Au Moyen-Âge, elle est une partie intégrante de l'enseignement scolastique, qui se divise en deux : le *trivium* (grammaire, rhétorique et dialectique) et le *quadrivium* (arithmétique, géométrie, astronomie et musique). Dans les siècles suivants, en France comme ailleurs en Europe (à des degrés divers selon les pays), après des classes élémentaires (6^e et 5^e), puis des classes d'humanités (4^e, 3^e, 2^e), l'élève entrait en classe de rhétorique (1^e), où il s'exerçait à l'art de la parole. Dans les premières classes, l'élève avait appris à parler et à écrire un français et un latin parfaits. Sur cette base, le but du cours de rhétorique était de s'inspirer du passé pour composer soi-même : on apprenait à écrire et à parler avec *éloquence* à l'école des meilleurs auteurs.

Depuis le début de son histoire, cependant, la rhétorique fut perpétuellement remise en question : depuis le *Gorgias* de Platon, le soupçon de manipulation qui s'attache à elle suscita toujours la méfiance. Ainsi, l'État idéal d'Utopie imaginé par Thomas More (1516) est « délivré de la rhétorique » ; Montaigne, lui aussi, prend parti contre elle. Au XVII^e siècle, Pascal et les jansénistes de Port Royal, et plus tard le Romantisme, dénigrent

6. J. SIRINELLI, *Plutarque de Chéronée, un aristocrate dans le siècle*, Fayard, 2000.

régulièrement la tradition oratoire : un penchant pour le « naturel », pour la « libération du style » se développe, condamnant l'élaboration rhétorique comme un pur artifice. Il faut néanmoins souligner que tous ces auteurs ont été formés à la rhétorique, la maîtrisent parfaitement et la pratiquent sans même y penser : c'est de l'intérieur qu'ils portent ce regard critique.

Ces mouvements de va-et-vient se répercutent sur l'institution scolaire. Ainsi, en 1789, la Révolution française s'accompagne de l'idée que l'impératif absolu était de faire du français la langue de tous les citoyens, sans s'attarder sur les langues et la culture antiques. Mais en 1802, quand Napoléon crée le Lycée, la rhétorique et l'enseignement du latin (voire en latin) retrouvent une place privilégiée. Un décret de 1808 fixe ainsi le programme du baccalauréat : « Les langues anciennes, l'histoire, la rhétorique, la logique, et les éléments des sciences mathématiques et physiques ». Les années 1880 marquent un tournant, avec Jules Ferry : la rhétorique disparaît des programmes de l'enseignement secondaire : la dissertation remplace le texte discursif rhétorique, et la production de discours s'efface derrière l'étude de discours.

La rhétorique n'avait pourtant pas encore complètement disparu. Le système scolaire du début du XX^e siècle comportait, avant le baccalauréat, la classe de rhétorique, puis la classe de philosophie. C'est en 1902 que la classe de rhétorique devint la classe de « Première ». Après l'obtention du baccalauréat certains élèves préparaient le concours de l'École Normale Supérieure en retournant dans cette classe, pour y pratiquer des exercices plus difficiles. Au Lycée Louis le Grand, les différents publics de cette classe (futurs bacheliers et bacheliers préparant le concours) furent séparés : la classe de rhétorique fut alors distinguée de la Première supérieure ou Rhétorique supérieure (« Rhétosup »). Le Lycée Henri IV, lui, créa une classe de Lettres supérieures, suivie de la Première supérieure⁷. C'est ainsi que se mit en place le système des classes préparatoires.

Bref, la tradition rhétorique héritée des Grecs et des Romains s'est maintenue très longtemps dans le système éducatif français (et, plus largement, européen). Il n'y a guère plus d'un siècle qu'on a décidé de ne plus mettre la rhétorique au centre de la formation. Après la Seconde Guerre mondiale,

7. Dans le célèbre roman *Le mystère de la chambre jaune* de G. Leroux, le jeune journaliste-détective Rouletabille est en « classe de Rhétorique » ; tout comme le brillant Isidore Beautrelet, qui affronte Arsène Lupin dans *L'Aiguille Creuse* de M. Leblanc. Tous les deux sont des esprits originaux, méthodiques, et arrivent toujours à leurs fins !

le terme « rhétorique » est devenu nettement péjoratif : il a disparu de tous les intitulés de cours en France, et depuis la rhétorique n'est plus enseignée en tant que telle. De même, elle ne fait pas partie des 74 disciplines que reconnaît le Conseil National des Universités (CNU) – il n'y a donc pas de Département de « Rhétorique » dans les universités françaises. Comme dans le reste de l'Éducation Nationale, on observe un éclatement : l'analyse des dimensions rhétoriques du discours est d'ordinaire menée au cœur des Départements de « Littérature », de « Communication » et de « Sciences du langage » – et l'on peut souligner que la rhétorique a totalement disparu des études de Droit... Elle souffre par ailleurs dans le milieu universitaire d'une image passéiste et « élitiste » au mauvais sens du terme. En France, la rhétorique a perdu son statut de discipline, sa place institutionnelle et son droit à former.

Cette désaffection tient aussi au fait que la rhétorique s'est progressivement identifiée à la simple étude des figures de style – les fameuses « fleurs de rhétorique ». La conception antique, qui prenait en compte l'homme global avec sa rationalité mais aussi sa sensibilité et son imaginaire, s'est diluée dans l'idée d'une manipulation stérile du langage. Un des dégâts collatéraux est l'évacuation de la dimension physique de la parole dans la formation intellectuelle – la difficulté des élèves et étudiants français (et partant, des salariés) à prendre la parole en public n'est pas une légende...

1.4 La reconstitution de l'empire rhétorique

Ce n'est pas forcément le cas dans d'autres pays : aux États-Unis, les départements de rhétorique sont parfois florissants. Le meilleur exemple est fourni par le Département de Rhétorique (Rhetoric Department) de la prestigieuse université de Berkeley, qui se distingue des Départements de « Classics » et « Arts and Humanities »⁸. Le mot « rhétorique » est assumé sans tabou : son statut transdisciplinaire lui confère un intérêt particulier, et la sociologie et l'histoire s'en sont notamment emparées en tant qu'outil d'interprétation du discours. On peut aussi consulter le blog du projet « Practical rhetoric for leadership » de l'Université de Stanford⁹ pour mesurer l'extrême actualité de l'approche rhétorique dans les pays anglo-saxons.

8. <http://rhetoric.berkeley.edu>

9. http://www.stanford.edu/group/ccr/blog/2009/03/practical_rhetoric_for_leaders.html

Au-delà de l'approche universitaire et des manuels et « modes d'emploi » évoqués plus haut, on voit ainsi fleurir, dans le monde entier, des « écoles », des « formations complémentaires », des séminaires d'entreprise, professant que pour s'assurer un leadership dans le monde d'aujourd'hui, il faut savoir s'exprimer en public, défendre une idée de façon convaincante, voire manipuler un auditoire – et que cette compétence peut s'acquérir à travers une méthode. Des « Clubs de l'orateur » se sont ainsi ouverts en France, en Belgique et dans d'autres pays d'Europe ou d'ailleurs. Il s'agit souvent d'émanations du Toastmasters International, un club créé en 1924 aux États-Unis, et dont l'objectif était d'entraîner ses membres à s'exprimer en public – à l'origine, « savoir porter un toast » avec brio, pratique moins anecdotique qu'elle n'y paraît dans la vie professionnelle...

En France même, malgré le « silence institutionnel » évoqué plus haut, tous les champs de la recherche réinvestissent la rhétorique¹⁰ – parfois sans en maîtriser pleinement les fondamentaux. On cherche ainsi à décrypter « la rhétorique de l'historien » ou « la rhétorique des sciences économiques ». Même la science dite « dure », quand elle s'explique, semble ne pas pouvoir se passer de la rhétorique¹¹. On en arrive presque à l'idée qu'on ne peut plus comprendre notre monde, à quelque échelle que ce soit, si on n'identifie pas la rhétorique à l'œuvre en toutes choses. Il faut aussi noter le retour très récent (2010-2011), dans les programmes de français du collège et du lycée, de thématiques liées à la rhétorique.

L'« empire rhétorique » est donc en train de se reconstituer. On peut alors s'interroger : s'agit-il d'un engouement artificiel pour la rhétorique, avec un effet « boule de neige » ? Ou, au contraire, d'un retour légitime à quelque chose qui aurait été négligé ? Comment répondre à ce « besoin de rhétorique », dont l'inflation des manuels montre bien qu'il concerne les hommes aussi bien dans leur vie privée que dans leur activité professionnelle ?

10. Quelques ouvrages synthétiques de référence : M. PATILLON, *Éléments de rhétorique classique*, Nathan Université, 1990 ; F. DESBORDES, *La rhétorique antique*, Hachette, 1996 ; O. REBOUL, *Introduction à la rhétorique*, PUF, 2001 ; L. PERNOT, *Actualité de la rhétorique*, Klincksieck, 2002 ; M. MEYER, *La rhétorique*, PUF, Que sais-je ? 2133, 2004 (2^e éd. 2009) ; W. STROH, *La puissance du discours : Une petite histoire de la rhétorique dans la Grèce antique et à Rome*, Les Belles Lettres, 2010.

11. Cf. F. HALLYN, *Les structures rhétoriques de la science, de Kepler à Maxwell*, 2004.

Ce constat, en fait, n'a rien de surprenant, car l'objet de la rhétorique n'a pas disparu. Elle se trouve en effet au carrefour des disciplines et des activités : la littérature, la poétique, la linguistique, l'analyse de discours, la communication, la sémiotique, l'analyse d'images, l'anthropologie, l'esthétique, le droit, la politique, le marketing, la publicité, la télévision, etc. Elle constitue un outil d'analyse et d'interprétation efficace dans tous les domaines, dès lors qu'on identifie un *langage* propre à un champ de la pensée, à un domaine d'activité, à une personne, ou à un groupe culturel, social ou politique.

De fait, l'objet de la rhétorique est la place de la *parole* et du *discours* dans une société tout entière. Or dans les sociétés modernes, si fortement marquées par le discours et la parole, on perçoit un bouillonnement autour de la *parole efficace*, qui permet d'agir, d'influer sur un interlocuteur, sur un auditoire, un public, sur l'opinion publique. Et l'on en revient à l'idée, centrale dans l'éducation antique qui forme les élites *in fine* chez les rhéteurs, que le monde appartient à ceux qui maîtrisent la parole en profondeur.

Parallèlement, on distingue actuellement dans les sociétés occidentales un besoin de comprendre la rhétorique pour ne pas se laisser manipuler, une nécessité de déchiffrer des stratégies de parole (publique, collective, privée). Nombre d'essais dirigés vers le « grand public cultivé » s'intéressent ainsi aux mécanismes de la persuasion dans les démocraties modernes : comment le langage permet-il de manipuler l'opinion, d'amener les populations à apprécier telle personnalité, à vouloir telle ou telle option politique, tel ou tel candidat, tel ou tel produit¹² ?

Bien que posées différemment, toutes ces questions étaient déjà au cœur de la discipline rhétorique telle que l'envisageaient les Anciens. C'est pourquoi il devient urgent de redécouvrir aujourd'hui la manière, très riche et très complète, dont les théoriciens et les orateurs de l'Antiquité l'ont pensée.

12. Le livre fondateur d'E. BERNAYS *Propaganda, Comment manipuler l'opinion en démocratie*, publié en 1928 (rééd. La Découverte, 2007), théorise ainsi la persuasion de masse – largement exploitée par le marketing du XX^e siècle, et tout autant critiquée à la fin de ce siècle. L'auteur (neveu de S. Freud) y exalte la « fabrique du consentement » par la publicité et la rhétorique politique, nées au cœur de la démocratie américaine, et se propose de les perfectionner à partir des acquis de la psychanalyse.

Il est au moins deux voies par lesquelles la rhétorique peut entrer dans l'entreprise. La première consiste à dispenser aux futurs salariés une solide formation rhétorique – ou, si l'on inverse la perspective, à convaincre les entreprises qu'elles ont tout intérêt à recruter des étudiants qui ont eu une solide formation rhétorique. La seconde consiste à offrir aux salariés une formation rhétorique adaptée.

2. La rhétorique dans la formation des étudiants : l'exemple de l'Université de Nanterre

Les enseignements de rhétorique dispensés à Paris Ouest Nanterre tentent d'apporter une réponse universitaire originale au « besoin de rhétorique » mis en évidence ci-dessus. Les ouvrages destinés au grand public privilégient souvent les approches normatives et partielles, voire simplistes de la rhétorique (assimilée tantôt à la seule argumentation, tantôt à un catalogue de figure de style) ; nous avons choisi de repartir de la culture qui a vu naître la rhétorique et qui lui a donné une place essentielle dans la formation de ses citoyens. Le pari était audacieux : confier aux Départements de Grec ancien et de Latin le soin de réactualiser le cursus préparatoire à l'éloquence, de manière à en extraire « la substantifique moelle ». Car c'est dans les vieux pots qu'on fait les meilleures soupes !

L'enseignement de la rhétorique est assuré depuis 2006, en tant qu'enseignement fondamental dans le cadre de la Licence Humanités (une licence pluridisciplinaire en lettres et sciences humaines spécifique à Nanterre¹³) et au titre de la préprofessionnalisation dans d'autres Licences. Ce simple fait mérite d'être souligné : préparer un étudiant à la vie professionnelle, ce peut être, aussi, lui donner les clés d'une écriture et d'une parole efficaces.

2.1 L'arrière-plan historique et théorique

Le premier cours (« Les fondements de la rhétorique classique ») fournit un arrière-plan historique et théorique indispensable. Il explique les cadres de la pensée rhétorique antique en la replaçant dans son contexte, souligne son influence considérable sur la culture occidentale et suit ses dévelop-

13. <http://www.u-paris10.fr/humanites>

pements jusqu'à la « Nouvelle Rhétorique » du XX^e siècle. Il analyse aussi les enjeux à la fois sociaux, politiques, philosophiques et esthétiques du discours *efficace* dans les sociétés anciennes et contemporaines : par exemple, en mettant en évidence les rapports entre la rhétorique et la naissance de régimes démocratiques et républicains ; ou encore, en présentant la réflexion de divers philosophes et auteurs classiques sur l'écriture et sur la parole.

De façon très schématique, la rhétorique antique en tant que science met en jeu (au moins) deux personnes et un instrument :

- un orateur,
- un média (le langage),
- un interlocuteur (ou un auditoire).

L'objet de la science rhétorique, c'est l'étude des interactions entre ces trois éléments.

Les Anciens étaient particulièrement conscients du fait que la même argumentation n'a pas le même effet selon **l'orateur** qui la porte, selon le degré de crédibilité de ce dernier. Cette crédibilité dépend certes de sa compétence d'orateur, mais surtout de ce qu'il inspire, avant même de prendre la parole. S'il est reconnu et respecté, il jouit de ce qu'on appelle aujourd'hui « un capital de confiance »¹⁴ : il a une légitimité particulière à parler, une autorité morale, qui lui assurent une écoute différente de celle que pourrait escompter un citoyen lambda. Récemment, l'affaire DSK a bien montré à quel point la légitimité de la parole, pour l'opinion publique, est fragile, que ce soit pour Dominique Strauss-Kahn ou Nafissatou Diallo.

Parallèlement, en faisant (artificiellement) abstraction de l'orateur, on peut mettre en avant la qualité intrinsèque de son **discours**. Ce qui prévaut, alors, ce sont la justesse et la pertinence de ses arguments, les preuves qu'il apporte, la clarté et la correction du langage. C'est reconnaître que les propositions et le langage ont, en eux-mêmes, des propriétés, un poids, et donc un pouvoir. L'accent est mis sur la rationalité du *logos* (mot grec signifiant à la fois *raisonnement* et *discours*) : si l'orateur se plie aux justes arguments, l'auditoire ne peut que suivre, les arguments ayant une efficacité en soi sur l'intellect de l'auditoire.

14. De nos jours en France, par exemple, la parole de certaines personnalités charismatiques et respectées était/est régulièrement sollicitée sur divers sujets : l'Abbé Pierre, Raymond et Lucie Aubrac, Simone Veil, Robert Badinter...

Enfin, il ne faut pas négliger le rôle de **l'auditoire** : on se demande alors comment le discours « rencontre son public », et entre en résonance avec ses opinions et/ou sa sensibilité. L'efficacité persuasive est aussi liée à ce qu'il y a au-delà des preuves et de la rationalité : la dimension de séduction, l'appel aux émotions de l'auditeur/lecteur. La théorie rhétorique examine ainsi le recours aux preuves dites « morales et subjectives » : pour persuader, le recours aux émotions (peur, colère, bienveillance, confiance, honte, culpabilité, envie, mépris, plaisir...) et aux valeurs (le bien, le juste, l'utile...) est extrêmement efficace.

L'art rhétorique, qui repose sur cette analyse de la communication, apprend à l'orateur à **jouer sur ces trois plans**. L'orateur est ainsi invité à soigner, voire à construire son image dans le discours, par différents procédés. Il s'agira de rappeler qui il est et quelle influence est la sienne ; ou bien, s'il ne possède pas le crédit préalable nécessaire, voire s'il part avec une mauvaise image, de créer à travers les mots une image positive de lui-même. Ensuite, la rhétorique aide l'orateur à alimenter et à structurer son discours : en trouver méthodiquement le contenu (cette dimension est trop souvent oubliée), puis lui donner la forme adéquate. Elle lui apprend, une fois qu'il a identifié l'émotion nécessaire à sa stratégie de persuasion, à la susciter, ce qui implique une connaissance profonde des passions et des émotions humaines : « connaître l'esprit de la cité », dit Cicéron.

Toutes ces dimensions sont étudiées à la faveur de discours, anciens et contemporains, lesquels sont autant de modèles qui nourrissent les stratégies de conviction que les étudiants seront amenés à élaborer eux-mêmes, le moment venu.

2.2. La pratique

Cette théorie était par ailleurs articulée à une pratique très structurée, à travers une progression conçue pour former un orateur « complet ». Ce sont les « exercices préparatoires » (les *progymnasmata* en grec), une liste graduée de 14 exercices¹⁵ auxquels les professeurs de rhétorique pouvaient ajouter des exercices supplémentaires, ou des variantes.

15. 1° La fable ; 2° La narration / le récit ; 3° La chrie (courte anecdote) ; 4° La maxime / la sentence ; 5° La réfutation ; 6° La confirmation ; 7° le lieu commun ; 8° L'éloge ; 9° Le blâme ; 10° Le parallèle / la comparaison ; 11° L'éthopée ; 12° La description ; 13° La thèse ; 14° La loi / la proposition de loi.

Les Anciens sont en effet convaincus que pour être un bon orateur, il faut trois choses :

- des dispositions naturelles ;
- une connaissance de la théorie ;
- une application pratique efficace.

Comme le montre l'étymologie du mot grec *progymnasmata*, il faut en passer, avant d'être un orateur autonome, par une gymnastique (mot de la même famille que *-gymnasmata*) préalable (le préfixe *pro-* signifie *avant*). À l'issue de ce cycle d'exercices, les étudiants étaient capables de rédiger et de prononcer une déclamation complète – ce qu'ils faisaient parfois en public dans le cadre de « portes ouvertes » à l'école de rhétorique.

Les trois autres cours proposés à l'Université de Nanterre (« Exercices de style et d'argumentation 1, 2 et 3 ») s'inspirent de ces exercices antiques. Ces derniers, réactualisés, conservent une valeur pédagogique, dont nous avons pu constater l'efficacité depuis la mise en place de ces cours (2006). Ils permettent de s'entraîner à l'argumentation et à l'écriture, mais aussi de s'approprier par la pratique certains outils d'analyse des textes et des discours. Ces trois cours ont en commun d'être assurés par deux enseignants, un helléniste (qui travaille plutôt la dimension argumentative) et un latiniste (qui travaille plutôt la dimension stylistique).

2.2.1 Niveau 1 : « S'adapter à la situation »

La première étape de ce parcours vise à développer les **capacités d'adaptation** à un contexte : les étudiants s'entraînent à orienter leur argumentation et leur expression en fonction de contraintes externes et de critères variables.

La première partie du cours vise à rechercher méthodiquement des arguments *pour* ou *contre*, à travers deux exercices : la confirmation et la réfutation. Les étudiants peuvent s'aider des grilles heuristiques élaborées par la rhétorique antique, et qui évitent l'angoisse de la page blanche. Le point de départ est généralement un conte, comme *La Barbe Bleue* de Charles Perrault. En reprenant les six parties de la narration (personne, action, temps, lieu, manière et cause) et les notions privilégiées de l'argumentation antique (vraisemblable/invraisemblable, habituel/inhabituel, etc.), l'étudiant rédige une confirmation ou une réfutation en bonne et due

forme (introduction, résumé, développement, conclusion), en identifiant ce qui, dans le conte, se prête le mieux à une argumentation *pro* ou *contra*. Le but est de produire un texte qui entraîne l'adhésion du lecteur : il faut qu'on reconnaisse tout autant la pertinence des arguments que l'ingéniosité. Là où, cédant à la facilité, les étudiants vont majoritairement souligner le caractère inhabituel d'une barbe bleue, les plus malins vont précisément tenter d'expliquer, texte et science à l'appui, pourquoi la barbe pouvait sembler bleue :

« D'aucuns prétendent que c'est un recours aux cosmétiques qui permettait à Barbe bleue d'arborer cette barbe d'une couleur inhabituelle. C'est ignorer non seulement l'intérêt qu'avait ce monstre – qu'on imagine mal mélanger les pigments, comme les femmes qu'il pendait dans son cabinet – à passer inaperçu, mais aussi les phénomènes d'optique les plus élémentaires : le noir corbeau, à la lumière, génère des reflets azurés. Et la barbe de notre homme était si sombre – comme l'était d'ailleurs son âme – qu'on l'appelait « Barbe bleue ». C'est d'ailleurs ce qui explique que dans la pénombre des demeures, « la cadette commença à trouver que le maître du logis n'avait plus la barbe si bleue ».

Un étudiant capable de relever ce genre de défis argumentatifs, en se montrant attentif au moindre détail, développe des ressources fort précieuses : nous avons pu vérifier que les capacités heuristiques et l'originalité des étudiants se développent bien plus vite quand on leur donne un support inhabituel que quand on leur demande d'argumenter sur des questions d'actualité ou des exercices qui préparent directement à l'argumentation professionnelle. Par ailleurs, la pratique simultanée des deux exercices (confirmer le texte, puis le réfuter) apprend à prévenir les objections d'un hypothétique contradicteur dans sa propre argumentation.

Dans la deuxième partie du cours, l'étudiant s'entraîne à la reformulation avec contraintes, à partir de l'exercice de la paraphrase. Il s'agit d'un exercice de reformulation systématique qui consiste, à partir d'un énoncé initial, à réécrire un texte selon divers critères fixés à l'avance : changements de syntaxe, expansion/contraction du volume de texte, synonymie et pastiche. L'exercice est réitéré à de multiples reprises, en temps limité – le délai se réduisant progressivement pour développer la rapidité des réflexes. En recherchant diverses formulations pour une même idée, les étudiants sont amenés à développer leur connaissance et leur pratique de

la grammaire, du vocabulaire et des registres de langage et de style. Ils développent ainsi leur aptitude à *adapter* leur formulation au contexte, aux circonstances, et aux objectifs visés.

Outre cette maîtrise de la langue, la paraphrase les amène à s'interroger sans cesse sur les choix sémantiques et stylistiques de l'auteur du texte, et à acquérir ainsi de solides réflexes d'analyse. De fait, comme le constataient déjà les professeurs de l'Antiquité, si l'on n'a pas parfaitement compris les nuances du texte initial, il est impossible de reformuler avec précision la pensée de son auteur. Enfin, à travers cet exercice les étudiants approchent de façon ludique toutes sortes de textes : des langages techniques (modes d'emploi, posologies, publicités), mais aussi de grands discours politiques (le « J'accuse » de Zola, l'Appel du 18 juin du Général de Gaulle, le discours de 1974 de Simone Veil pour la légalisation de l'avortement) et des classiques de la littérature (de Rabelais à Proust) : ils peuvent ainsi se les approprier et approfondir leur culture générale et littéraire.

2.2.2 Niveau 2 : « Entrer dans un rôle »

Dans la deuxième série d'exercices, l'étudiant est amené à **adopter un certain éthos** (mot grec renvoyant à la *manière d'être*, aux *traits de caractère*, à la *personnalité*).

La première partie du cours met en pratique l'exercice antique de prosopopée (ou éthopée) ; ce dernier consiste en la création d'un discours fictif, attribué à un personnage donné dans une situation donnée (fixés à l'avance). Le personnage comme la situation peuvent être réels ou totalement fictifs, voire fantaisistes : par exemple « Remerciements de Michel Houellebecq après réception du Prix Goncourt » ; « Discours de la jeune femme de Barbe-Bleue suppliant son époux de ne pas la tuer » ; « Paroles de la Ville de Berlin au lendemain de la chute du Mur »... Les personnages ainsi créés doivent être facilement reconnaissables par le grand public, sans autre indice que leur expression à la première personne.

Cette production passe donc par un travail préparatoire soigneusement balisé. Une « grille » de questionnement amène les étudiants à s'interroger sur ce qui identifie un personnage aux yeux du public : exploitation d'éléments historiques réels, invention de détails « plausibles », reproduction

d'un style spécifique, choix des caractéristiques permettant de personnifier une abstraction, impact de l'émotion sur le discours, accentuation des caractéristiques « notoires » et recours aux clichés – lesquels ne sont en aucun cas exclus puisqu'il ne s'agit pas forcément d'exprimer la vérité profonde du personnage, mais de faire en sorte qu'il soit reconnu et donc *vraisemblable*. Cet art de « rencontrer le public » est une dimension importante de la rhétorique antique – c'est aussi un enjeu majeur de la parole d'aujourd'hui, dans les champs artistiques et littéraires, mais aussi dans la communication professionnelle.

Par ailleurs, le travail préparatoire, méthodique, fournit des outils simples mais précieux pour analyser toutes sortes de discours et faire ressortir le *portrait de soi-même* qui se dessine de façon plus ou moins inconsciente dans un discours. Les étudiants travaillent ainsi sur des discours de grands orateurs comme Cicéron ou Barack Obama, ainsi que sur des textes littéraires pour comprendre la « fabrique des personnages » – et, partant, de leur propre personnage.

Cet exercice suppose donc un mélange de rigueur dans la réalisation technique et le respect des consignes imposées, et de créativité du fait de l'importante partie fictionnelle « à inventer ». L'impératif de cohérence entre le discours et le personnage qui parle (personnalité, tempérament, crédibilité des émotions) mobilise certes des connaissances et une qualité d'écriture, mais aussi des qualités d'observation, d'imagination et de sensibilité.

En confrontant l'étudiant aux exigences concrètes de l'écriture, il lui permet de mener par la pratique, une réflexion sur le style, l'expression des émotions, la présentation de soi et la crédibilité.

L'étudiant travaille également à partir de deux autres exercices : l'éloge et le blâme. Ces derniers l'amènent à identifier les attentes de l'auditoire (valeurs admises, etc.) et à réfléchir sur la posture oratoire (quelle image de soi véhicule-t-on quand on pratique l'éloge ou le blâme ?). L'exercice est encore plus formateur quand on demande à l'étudiant de rédiger l'éloge d'un objet x par une personne y, le stade ultime étant l'éloge paradoxal. Celui qui sait louer habilement ce qui n'a aucun intérêt en soi et se montre capable de le rendre digne d'intérêt n'éprouvera aucune difficulté quand on lui demandera de mettre en valeur les points forts d'un objet à vendre. Car l'éloge a de nombreuses applications aujourd'hui, notamment dans les argumentaires de vente – où il s'agit de faire une présentation élo-

gieuse d'un produit que le consommateur doit acheter – et, plus largement, dans la publicité. Jean-Michel Adam & Marc Bonhomme ont ainsi écrit *L'argumentation publicitaire. Rhétorique de l'éloge et de la persuasion* (Paris, Armand Colin, 2007).

L'éloge est aussi utile dans l'évaluation des autres et de soi-même. Quelles qualités mettre en avant ? Quelles sont les attentes du commanditaire de l'évaluation ? Comment être subtil, nuancé ? D'une certaine façon, les traditionnelles questions « Quelles sont vos qualités ? » et « Quels sont vos défauts ? » dans les entretiens d'embauche sont une application particulière : l'éloge et le blâme de soi-même. Et nul ne devrait répondre à ces questions avant d'avoir lu un court traité de l'auteur grec Plutarque, intitulé *Comment se louer soi-même sans exciter l'envie*. Car c'est bien de cela qu'il s'agit : comment mettre en valeur ses mérites sans que cela passe pour de l'orgueil déplacé, pour que la présentation suscite l'admiration (et donc l'envie d'embaucher pour profiter durablement de ces qualités) plutôt que l'agacement, l'amusement ou la jalousie ? L'éloge, en un mot, réclame de la finesse et du tact.

2.2.3 Niveau 3 : « Faire mouche »

Cette troisième étape propose un travail sur la « **forme brève** », dont les Anciens ont particulièrement bien cerné l'efficacité persuasive.

On part ici de l'exercice de la « chrie ». Au sens strict, la chrie est une parole ou une action, brève et significative, attribuée à un personnage célèbre. L'élève devait rappeler brièvement cette parole ou cette action, qui était l'occasion d'une élaboration plus ou moins complexe. On étudie ensuite un des avatars modernes de la chrie dans la presse, à travers des rubriques désormais bien identifiées : « Minimare », dans *Le Canard Enchaîné*, ou « Les pieds dans le plat », dans *Marianne*. En effet, si on associe généralement la presse à l'article, les journaux intègrent de plus en plus, dans leurs colonnes, d'autres formats d'écrits, en particulier des formes brèves, pour répondre à des attentes particulières de leurs lecteurs. L'étudiant, après avoir analysé de ces rubriques et compris le fonctionnement de ces formes brèves, rédige lui-même des chries, à partir de l'actualité, et s'exerce à l'art de la pointe. Cela permet d'être réactif face à l'actualité.

Parallèlement, à partir l'exercice de la sentence (= aphorisme, maxime), le cours propose un entraînement à l'analyse et à la création de formules, à partir d'exemples littéraires, journalistiques et publicitaires. On part ainsi d'aphorismes littéraires et philosophiques (Nietzsche, Oscar Wilde, Cioran), pour analyser ensuite divers types de formes brèves : slogans (publicité écrite et télévisée) ou encore titres-jeux de mots (journal *Libération*). Le dernier volet de cette réflexion sur la « brièveté efficace » s'intéresse à l'utilisation des proverbes, maximes et généralités dans le discours politique, les magazines économiques et les magazines féminins, ainsi que dans les journaux populaires du type *Gala* et *VSD*. Ce travail est l'occasion d'une réflexion sur la portée argumentative et les enjeux stylistiques de la « vérité générale ». Les étudiants sont invités ensuite, à partir de multiples situations, réelles ou fictionnelles, à élaborer eux-mêmes des formules percutantes, en cherchant à cerner ce sur quoi repose leur efficacité persuasive.

2.3 Les premiers acquis : bilan des stages en entreprises

Nous avons détaillé, ci-dessus, les compétences que ces exercices anti-ques, réactualisés et pratiqués régulièrement, permettent de développer. Au-delà de notre intime conviction concernant leur efficacité, nous avons aussi constaté, quand nous avons mené l'enquête sur le devenir de nos étudiants de rhétorique, de réels progrès qu'ils ont pu valoriser dans divers cadres professionnels. Cette polyvalence nous a notamment été confirmée en suivant de près les stages effectués par nos étudiants de Licence Humanités (stages d'observation de courte durée, allant d'une semaine à deux mois). Nous donnerons ici quelques exemples de ces compétences rhétoriques « appliquées ».

La maîtrise du discours constitue, on le sait, un enjeu majeur pour la vie professionnelle, et cela se ressent dès le seuil de l'emploi : les meilleurs candidats sont ceux qui savent présenter leurs compétences, valoriser leurs expériences – en bref, *convaincre*, par une *présentation* de soi efficace, qu'ils correspondent aux attentes du poste qu'ils recherchent. Nous avons été étonnés, à vrai dire, de la capacité de nos étudiants à obtenir les stages qu'ils souhaitaient, dans des domaines pour lesquels leur formation littéraire généraliste (dont le public, les employeurs et les étudiants eux-mêmes, souvent, identifient mal les débouchés) ne les favorisait pas forcément.

À travers leur formation rhétorique, les étudiants ont, certes, le plaisir d'approfondir leur culture générale et littéraire à travers de grands auteurs et de grands textes, et de se transporter dans des époques et des univers très variés. Leur capacité d'adaptation à différents contextes culturels se révèle alors un atout dans de multiples situations. Ainsi, les qualités créatives d'une étudiante ayant effectué son stage dans une entreprise de communication ont été saluées par son encadrement : elle avait été capable de proposer des images et des références originales – en mettant à profit un exercice rhétorique qu'elle avait pratiqué en cours, consistant à construire méthodiquement des comparaisons complexes.

Mais au-delà de cet enrichissement de leur imaginaire et de leur créativité, les étudiants ont aussi l'occasion de réfléchir, à travers le discours, sur des questions de société qui restent d'une actualité brûlante : le vraisemblable est-il plus persuasif que le vrai ? La parole peut-elle être « orientée » simplement par un choix de formulation ? A-t-on le droit de tout dire ? Peut-on manipuler les autres « dans leur propre intérêt » ? Dans quelle mesure joue-t-on un rôle dans les situations courantes de communication ?

Ce recul critique, et cette capacité à mobiliser divers outils de « pensée sur l'action », constituent une qualité appréciable chez tout professionnel. Ainsi, dans de nombreux cas nos étudiants ont manifesté une autonomie de réflexion qui a été remarquée positivement par leurs employeurs : capables d'analyser une situation, de concevoir une stratégie d'argumentation, de trouver le bon angle d'approche, ils ne se sont pas contentés d'observer ou d'exécuter passivement, mais ont souvent proposé des solutions, des outils, des formulations adaptés aux circonstances.

De même, le réflexe de se *mettre à la place* du public, de cerner ses attentes, de formuler et reformuler un message en fonction du contexte et de l'interlocuteur est une qualité indispensable dans la vie professionnelle. Nos étudiants ont eu l'occasion de la développer dans les exercices de confirmation/réfutation, de prosopopée, de paraphrase. Ayant, pour la plupart, effectué leurs stages dans des contextes où la communication est cruciale (journalisme, médiation culturelle, accueil du public en librairie, médiathèque, associations, ou encore ressources humaines), ils ont pu mesurer leurs propres atouts en la matière.

Quant à la partie pratique des exercices, intensive et très encadrée, elle favorise l'amélioration des capacités d'argumentation et, tout simplement, permet d'acquérir une maîtrise plus solide de la langue française, de ses nuances et de ses potentialités. En particulier, les étudiants dont le stage s'est déroulé dans la presse écrite, le journalisme télévisé ou le web-journalisme, se sont généralement trouvés beaucoup plus valorisés qu'ils ne s'attendaient à l'être. Bien que dénués d'une formation spécifique en journalisme, leurs compétences rédactionnelles et leur culture s'avéraient tout à fait satisfaisantes, tout en sortant du « moule », voire du formatage, des écoles de journalisme.

L'exemple particulier d'une étudiante mérite à nos yeux d'être développé : à la recherche d'un stage dans le journalisme télévisé, elle a ciblé une chaîne thématique spécialisée dans les jeux vidéo (domaine quasi inconnu pour elle). Ayant exploré et analysé le site internet de la chaîne, elle a identifié une demande de la part des internautes ; elle a ensuite convaincu les créateurs de la chaîne, « au bluff », de créer un poste de stage pour répondre à cette demande, en lui confiant la rédaction d'une newsletter hebdomadaire – un premier succès rhétorique.

À son arrivée, elle fut cependant perturbée par la méfiance de ses collègues face à son cursus littéraire. On lui reprochait d'écrire de façon trop académique – ce qu'elle a ressenti amèrement comme la preuve que ses études « ne lui avaient servi à rien ». Pourtant, à l'issue de ce stage de courte durée (2 semaines), il s'est avéré qu'elle s'était adaptée extrêmement rapidement aux contraintes formelles d'écriture, au public spécifique, aux délais courts imposés pour la réalisation des articles – tous réflexes travaillés en cours de rhétorique – et avait donné toute satisfaction à ses employeurs. À tel point qu'à son départ, les responsables de la chaîne ont décidé d'embaucher une personne à temps plein pour poursuivre le travail qu'elle avait initié et rendu indispensable !

Certes, la rhétorique ne fait pas tout, et les qualités personnelles des étudiants y sont aussi pour beaucoup. Mais cet exemple, ainsi que de nombreuses autres expériences de stages réussis, nous confortent dans l'idée que ces exercices ont toute leur place dans la formation des professionnels (et pas seulement des « littéraires »), pour leur permettre d'identifier et de valoriser leur potentiel.

Conclusion

La rhétorique au service des PME

De fait, il s'avère qu'aujourd'hui, de nombreux salariés, pourtant dotés d'une grande compétence technique dans leur cœur de métier, expriment difficilement leur pensée à l'écrit et/ou à l'oral, que ce soit pour défendre un projet ou tout simplement pour communiquer en équipe. Cette « tendance lourde » semble s'installer, y compris parmi les cadres. Les effets négatifs sur la productivité s'en font sentir, et de nombreux responsables, managers et chefs d'entreprises tirent la sonnette d'alarme.

En réponse à ce problème, il nous a semblé intéressant de faire partager cette approche mettant à profit les acquis de la culture universitaire, adaptés à l'efficacité professionnelle. L'approche antique se caractérise en effet – contrairement à l'image intimidante que conserve cette culture réputée « élitiste » – par sa simplicité et son accessibilité. Sans jargon excessif ni abus d'abstractions, elle est toujours en prise directe sur l'application pratique. Elle est, de ce fait, facilement transposable dans différents cadres, y compris très contemporains et très pragmatiques.

Le caractère transversal de ces compétences (on parle beaucoup, dans la culture anglo-saxonne, de ces *transferable skills*) peut donc susciter l'intérêt d'étudiants et de salariés aux profils très variés. Par ailleurs, la dimension ludique et interactive de ces exercices (discussions orales, pendant le cours, sur la meilleure option d'argumentation et d'expression) permet à chacun de les aborder sans complexe, quelle que soit sa formation initiale. Nous avons déjà pu le constater en pratique, en accueillant depuis plusieurs années (mais jusqu'ici, dans un seul de ces modules de cours) des étudiants de Masters professionnels ainsi que des salariés en formation continue. La satisfaction témoignée par ces derniers a motivé notre projet d'élargir notre offre en direction de ce public.

Les quatre enseignements de rhétorique ont donc été regroupés au sein d'un Diplôme Universitaire, afin d'en permettre l'accès à des personnes souhaitant acquérir des compétences en argumentation et expression, sans disposer du temps nécessaire pour s'engager dans un cursus complet de Licence. Le D.U. « Savoir convaincre : argumentation, expression, éloquence »¹⁶, composé des quatre enseignements de rhétorique existant à Paris Ouest Nanterre, vient ainsi d'être mis en place à la rentrée 2011-

16. <http://www.u-paris10.fr/DUrhethorique>

2012. Cette formation diplômante de 96 heures, accessible en formation initiale comme en formation continue, entre dans le cadre du Droit Individuel à la Formation (DIF), et tient compte des contraintes salariales. Deux modalités d'accès sont possibles :

- en présentiel, en assistant à des cours dits « du soir » (17h-19h) ;
- à distance, avec les cours médiatisés du service COMETE et un accompagnement personnalisé.

Ce type de formation diplômante – le salarié qui a validé les quatre enseignements reçoit un diplôme universitaire – se distingue des « stages intensifs » de communication de courte durée proposés aux salariés par de multiples organismes de formation, pour au moins deux raisons. D'une part, il s'inscrit dans la durée (4 heures hebdomadaires sur une période de 24 semaines), ce qui garantit un véritable *travail*. Il est ainsi possible d'acquérir des connaissances et des compétences approfondies – et non une simple présentation d'outils, sans suivi des progrès individuels.

D'autre part, il ne consiste pas en un arsenal de recettes basées sur quelques situations stéréotypées – ce à quoi se résument trop souvent les formations « ciblées » en la matière – mais repose sur un fonds intellectuel et culturel cohérent, qui prend en compte avec subtilité l'ensemble de la personnalité. On est aux antipodes des méthodes dispensées dans les manuels qui prétendent apprendre à convaincre en deux ou sept minutes, pour reprendre les titres donnés précédemment, même si les salariés formés dans le D.U. acquièrent des méthodes pour concevoir rapidement une argumentation en fonction des contraintes imparties : les évaluations, dans les cours pratiques, supposent une très grande réactivité (1 heure pour un exercice inconnu entièrement rédigé). Le principal acquis du détour par des exercices auxquels les salariés sont peu habitués et dans lesquels ils sont, au début, parfois désarçonnés, est de lutter contre la rigidité fonctionnelle et de découvrir de nouvelles façons d'aborder les problèmes et de les résoudre.

Ce diplôme, en adaptant cette riche matière, et en tirant de la recherche universitaire actuelle ce qu'elle peut offrir au monde de l'entreprise, propose aux salariés d'approfondir réellement leur culture et leurs compétences transversales. Cet enrichissement personnel gratifiant, loin de nuire à l'amélioration des performances professionnelles, permet de les développer et de les valoriser : telle est la valeur ajoutée que peut apporter aux actifs cette « science de l'homme » qu'est la rhétorique.

