



# Les outils complémentaires

**Management** L'essentiel du

Ce contenu est un complément à la lecture de **TOUTES LES CLÉS D'UN BUSINESS PLAN RÉUSSI** (collection L'essentiel du Management, ESF éditeur, disponible chez votre libraire) pour vous permettre une réappropriation efficace des principes développés dans le livre. Il est uniquement téléchargeable sur [www.capital.fr/management-outils](http://www.capital.fr/management-outils)



## Comment réfuter un point de vue ?

Un point de vue est une façon personnelle de voir les choses.

En fonction du point de vue adopté, chacun aura des convictions et des positions différentes qui vont être soutenues par des arguments, bons ou mauvais.

*« Nous voyons les choses à travers nous. Si votre caisse à outils ne contient qu'un marteau, beaucoup de choses que vous voyez vont ressembler à des clous. »*

Abraham Maslow

### ■ Une démarche en cinq étapes

→ Pour bien réfuter un point de vue et éviter les crispations, il convient de respecter les cinq étapes clés de la méthode « ERRAS » :

- **Écoute** : vous ne pouvez pas réfuter un point de vue avant de l'avoir écouté et compris, car vous risquez alors de mettre en place un dialogue de sourds. En outre, montrer que vous écoutez réduit l'agressivité de votre interlocuteur.
- **Résumé** : vous résumez l'essentiel de ce qui vient d'être dit, en vérifiant que votre interlocuteur est d'accord avec votre reformulation : « C'est bien cela, n'est-ce pas ? »
- **Réfutation** : vous vous concentrez sur un ou deux arguments (n'essayez pas de tout réfuter), en montrant pourquoi ces arguments ne vous paraissent pas convaincants.
- **Argumentation** : vous présentez à votre tour un ou deux arguments forts qui confortent votre point de vue.
- **Synthèse** : vous résumez brièvement l'argumentation.

→ **Un argument peut être fondé sur :**

- des chiffres, des statistiques ;
- des faits, des événements ;
- une déduction (donc, par conséquent) ;
- une hypothèse (si...) ;
- une analogie (c'est comme...) ;
- une généralisation ;
- une alternative (soit, soit).

Pour vous entraîner à réfuter un point de vue, associez chacune des phrases suivantes au type d'argument (cf. liste ci-dessus) qu'elle peut contrecarrer.

1. On ne peut pas généraliser comme ça.
2. C'est comme si l'on disait que...
3. Ce sont des choses très différentes.
4. C'est comme si l'on comparait...
5. Il y a d'autres possibilités, par exemple...
6. Ah ! Si les poules avaient des dents !
7. Où sont les preuves ?
8. Que voulez-vous prouver ?
9. Comment pouvez-vous déduire cela ?
10. Quel est le lien de cause à effet ?
11. Quelles sont les sources ?
12. Les moyennes peuvent cacher la réalité.

**Corrigés**

Chiffres et statistiques : 11, 12 - Faits, événements : 7, 11 - Déduction : 8, 9, 10 - Hypothèse : 5, 6 - Analogie : 3, 4 - Généralisation : 1, 2

**Mise en situation**

Un de vos meilleurs commerciaux souhaite que le système de rémunération de l'équipe soit changé. Moins de salaires fixes et plus de primes liées aux résultats. Réfutez son point de vue en appliquant la méthode ERRAS.