

How to have confidence in power in dealing as peopleLes

by Les Giblin · Language: FR

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/fr/how-to-have-confidence-in-power-in-dealing-as-peoples-resume>

Summary

En 60 secondes

Selon Les Giblin, l'assurance avec les gens n'est pas un trait de personnalité inné — c'est une compétence qui se construit sur la compréhension de la nature humaine. Tout le monde a soif d'appréciation, et tout le monde s'intéresse avant tout à lui-même. Le chemin de l'influence passe donc par l'ego de l'autre, pas par le vôtre. Écoutez, employez les noms, faites des compliments sincères, reconnaissez vos propres erreurs, et ne dites jamais « vous avez tort ». Faites cela, et les gens changent sans rancune — et se mettent à vouloir vous aider.

Pourquoi le lire

C'est un manuel classique du savoir-vivre professionnel pour quiconque redoute les conversations, les disputes ou les retours critiques. Il vous donne des gestes concrets — pas des encouragements vagues — pour obtenir la coopération au travail comme à la maison. Si vous avez déjà perdu votre sang-froid dans un désaccord ou mal tourné une correction, ce livre vous fournit des scripts qui protègent la fierté de l'autre tout en vous permettant d'obtenir ce dont vous avez besoin.

Les idées clés

Les gens s'intéressent d'abord à eux-mêmes — portez donc intérêt aux autres

Un lecteur écrit à l'auteur au sujet de son mariage. Pendant des années, il avait critiqué sa femme, s'acharnant sur ses défauts, et la relation s'était aigrie. Puis il a essayé une approche différente : il a cessé toute critique et s'est mis à remarquer ce qu'elle faisait bien, en lui disant qu'il l'appréciait. L'atmosphère à la maison a changé. La femme a répondu à cette appréciation, et le mariage est devenu heureux. Il a attribué ce simple changement — du reproche à l'appréciation — le mérite d'avoir transformé la relation. Sa lettre témoigne que le besoin de se sentir important est le plus profond derrière notre propre porte d'entrée, et que le nourrir ne coûte rien d'autre que de l'attention.

Le fondement de Giblin est que la confiance avec les gens vient de la compréhension et de l'application des principes de la nature humaine, non de trucs ni de manipulation. Trois vérités ancrent tout : les gens s'intéressent d'abord à eux-mêmes, chacun porte un besoin persistant de

se sentir important, et la seule façon fiable d'amener quelqu'un à faire quelque chose est de lui donner envie de le faire. L'auteur attribue la phrase sur le besoin d'être apprécié au philosophe William James. Déplacez votre attention d'« être intéressant » vers « s'intéresser », et vous cessez de vous battre pour la vedette que vous n'alliez de toute façon jamais gagner.

À essayer: Cette semaine, arrêtez-vous avant une critique d'un proche et remplacez-la par une appréciation précise, dite à voix haute.

Les Quatre Grands : écouter, applaudir, nommer, marquer une pause

Lors d'un dîner, un homme d'affaires se trouve assis à côté d'un botaniste. Il ne connaît rien aux plantes, alors il écoute simplement — avec attention, ne demandant rien pour lui-même, laissant le botaniste parler de son monde. Des heures plus tard, le botaniste dit à l'hôte que l'homme d'affaires était le « causeur le plus intéressant » qu'il ait jamais rencontré. L'homme n'avait presque rien dit. Giblin associe cela à Jim Farley, l'homme politique qui a bâti une carrière sur la mémoire des noms — il pouvait se rappeler 50 000 prénoms et attribuait à cette capacité son succès. Ensemble, ils prouvent les techniques des Quatre Grands : écouter, applaudir et complimenter, employer souvent les noms, et marquer une pause avant de répondre pour montrer que vous avez pris en compte l'autre.

Les Quatre Grands sont mécaniques à dessein : écoutez les gens, applaudissez-les et complimentez-les, employez leurs noms aussi souvent que possible, et marquez une pause avant de répondre pour qu'ils voient que vous pesez leurs mots. L'auteur énonce comme principe fondamental que le nom d'une personne est, pour cette personne, le son le plus doux et le plus important dans toute langue. Ce qui surprend les lecteurs, c'est la faible contribution nécessaire pour être jugé brillant. L'attention, non l'éloquence, est la monnaie. Le verdict du botaniste venait d'un homme qui parlait à peine.

À essayer: Dans vos trois prochaines conversations, employez le nom de la personne au moins deux fois et marquez une pause de deux secondes avant chaque réponse.

La seule façon de gagner une dispute est de l'éviter

Jeune homme, Benjamin Franklin se fait dire sans détour qu'il est péremptoire. Au lieu de balayer la remarque, il change sa parole. Il adopte l'habitude de ne jamais contredire directement quiconque et remplace des mots comme « certainement » et « sans aucun doute » par des formules plus douces telles que « je conçois » ou « j'imagine ». L'habitude lui reste toute la vie, et Franklin lui attribue son succès à influencer les gens. Giblin utilise l'histoire pour formuler son affirmation la plus tranchante sur le désaccord : la seule façon de gagner une dispute est de l'éviter. Le proverbe que l'auteur cite — un homme convaincu contre son gré garde la même opinion — explique pourquoi. La victoire dans un débat laisse généralement le perdant non convaincu et rancunier.

Les disputes ressemblent à des compétitions, mais ce sont en réalité des tueurs de persuasion. Même quand vous gagnez sur les points, vous perdez la personne : personne ne sort d'une

défaite publique prêt à changer d'avis. Le remède de Franklin n'était pas de devenir moins sûr de lui — c'était d'amortir son langage pour que nul n'ait à défendre son orgueil avant d'envisager son point de vue. Éviter la dispute n'est pas de la lâcheté ; c'est reconnaître que la conviction ne peut être forcée, seulement invitée. Si l'autre se sent attaqué, vos preuves ne sont même pas entendues.

À essayer: La prochaine fois que vous sentez l'envie de contredire quelqu'un, dites « Je peux me tromper, mais voici comment je le vois » — et regardez ses épaules se relâcher.

Laissez-les parler — et la vente se conclut toute seule

Un vendeur d'une entreprise de camions a eu affaire à un client furieux au sujet d'une commande de camion. L'ancienne méthode voulait qu'on défende le produit, qu'on rectifie les faits, qu'on gagne l'échange. Au lieu de cela, le vendeur n'a rien fait de tout cela. Il a laissé le client parler — tout, toute la réclamation — et il a acquiescé partout où il le pouvait honnêtement. Pas de contre-attaque, pas de réfutation. Quelque part dans le flot de ses propres mots, le client s'est convaincu lui-même. Il a retiré sa propre réclamation, puis a passé une nouvelle commande. Le vendeur n'a pas débattu un seul point. C'est le client qui a fait tout le travail de persuasion, et c'est lui-même qu'il a persuadé.

Laissez l'autre faire une grande partie du discours, et amenez-le à dire « oui, oui » immédiatement. Les gens font bien davantage confiance aux conclusions qu'ils atteignent eux-mêmes qu'à celles qu'on leur tend — une conclusion auto-argumentée ne menace l'orgueil de personne. Le revirement du client du camion montre la mécanique : l'accord abaisse les défenses, la parole ininterrompue évacue la pression, et l'élan des « oui » trace un chemin que l'esprit suit ensuite jusqu'à sa propre fin. Votre silence n'est pas une faiblesse dans une négociation ; c'est souvent le coup le plus fort sur la table.

À essayer: Dans votre prochain désaccord, dites à voix haute que vous êtes d'accord avec chaque point où vous pouvez honnêtement l'être avant d'ajouter ne serait-ce qu'un seul des vôtres.

Ne dites jamais « vous avez tort » — et reconnaissez-le vite quand c'est vous

Le directeur d'un grand magasin a reçu la lettre d'une cliente furieuse à cause d'un mauvais service. Le réflexe, c'est de répondre par écrit pour expliquer, justifier, se défendre. Il a fait le contraire. Il a décroché le téléphone, l'a appelée, a reconnu que le magasin était en faute et l'a remerciée d'avoir porté la chose à son attention. Ce simple appel a retourné la relation : la cliente est devenue une défenseuse du magasin à vie. Les règles de Giblin derrière cette scène sont sans détour — montrez du respect pour les opinions de l'autre, ne dites jamais « vous avez tort », et si c'est vous qui avez tort, reconnaissez-le rapidement et avec insistance. La rapidité du directeur et l'absence de tergiversation sont ce qui a fait que ses excuses ont été perçues comme de l'intégrité et non comme une opération de sauvetage d'image.

Dire à quelqu'un « vous avez tort » frappe directement son intelligence et ne vous rapporte rien — il défendra sa position avec plus de vigueur juste pour sauver la face. Reconnaître ses propres

erreurs produit la magie inverse : cela désarme, cela donne l'exemple de l'honnêteté et cela désamorce le combat avant même qu'il commence. L'insistance compte. Des excuses brouillonnes et marmonnées sonnent comme une tactique ; des excuses rapides et complètes sonnent comme du caractère. Les gens pardonnent facilement les erreurs et ne pardonnent presque jamais l'attitude défensive.

À essayer: Si vous avez commis une erreur cette semaine, reconnaissez-la aujourd'hui à la personne concernée — complètement, sans « mais » — avant qu'elle ne l'évoque.

Commencez avec amabilité, enchaînez les oui, et laissez-leur l'idée

Un homme voulait louer la salle de bal d'un hôtel pour une conférence. Il est entré prêt à annoncer son prix habituel — puis a fait quelque chose de plus étrange. Il n'a rien dit des chiffres et a laissé le directeur de l'hôtel proposer un prix à sa place. Le directeur a nommé un chiffre supérieur à celui que l'homme aurait demandé lui-même. Et comme le montant lui semblait être sa propre idée, le directeur a accepté l'arrangement avec enthousiasme et s'est investi pour qu'il fonctionne. L'homme a obtenu un prix plus élevé que celui qu'il aurait demandé lui-même. La scène illustre la séquence de Giblin : commencez avec amabilité, et laissez l'autre sentir que l'idée est la sienne.

« Commencez avec amabilité » sonne doux jusqu'à ce qu'on voie ce que cela produit : la chaleur abaisse la garde que la logique doit ensuite franchir. Puis vient le geste plus profond — laissez l'autre sentir que l'idée est la sienne. L'appropriation change tout, car personne ne discute avec sa propre idée. Le locuteur de la salle de bal a compris que l'enthousiasme du directeur valait plus que la différence de prix. Quand vous tendez le stylo à quelqu'un, il signe de bon gré ; quand vous poussez le papier de l'autre côté, il cherche le piège.

À essayer: Avant votre prochaine demande, posez des questions qui amènent l'autre à énoncer la solution comme sa propre suggestion.

Voyez les choses de leur point de vue, faites appel aux motifs nobles, dramatisez, lancez un défi

Giblin clôt sa boîte à outils de persuasion avec un ensemble de techniques qui partagent toutes une même racine. Efforcez-vous sincèrement de voir les choses du point de vue de l'autre, et faites preuve de sympathie pour ses idées et ses désirs — c'est la sympathie, pas l'accord, qui l'ouvre à vous. Faites ensuite appel aux motifs les plus nobles : les gens préfèrent se voir comme généreux, honnêtes et justes plutôt qu'avares ou négligents, alors présentez votre demande de façon à correspondre à la personne qu'ils veulent être. Dramatisez vos idées quand les affirmations simples glissent sans laisser de trace, car le spectacle s'imprime là où les faits rebondissent. Et quand tout le reste échoue, lancez un défi — le désir d'exceller et de faire ses preuves est l'un des leviers les plus puissants qui soient.

Ces cinq techniques fonctionnent parce qu'elles visent l'identité, pas l'information. La sympathie dit à quelqu'un que son point de vue méritait d'être pris au sérieux, ce qui le rend assez généreux pour prendre le vôtre au sérieux en retour. L'appel aux motifs nobles permet aux gens

de dire oui à leur meilleur moi plutôt qu'à vous. La dramatisation et le défi transforment tous deux une demande plate en histoire ou en compétition — quelque chose avec des enjeux qu'une personne peut ressentir. Ce qui surprend les lecteurs, c'est la rareté avec laquelle le contenu réel d'un argument décide de quoi que ce soit ; le cadre qui l'entoure fait l'essentiel du travail.

À essayer: Présentez une demande cette semaine en l'ancrant dans la meilleure version de la personne : « Vous êtes la personne la plus équitable que je connaisse, alors je veux votre avis honnête. »

Si vous voulez récolter du miel, ne renversez pas la ruche

L'auteur utilise la métaphore des abeilles — si vous voulez récolter du miel, ne renversez pas la ruche — comme image de la critique à éviter. La critique, c'est le coup de pied — elle pique, elle endure, et elle ne produit jamais le miel de la coopération. La séquence alternative commence avant la correction. Commencez par la louange et l'appréciation sincère, afin que la personne sache que vous percevez sa valeur avant de pointer le défaut. Puis attirez l'attention sur les erreurs indirectement — suggérez, questionnez ou démontrez, plutôt que de montrer du doigt. L'ordre est l'essentiel : l'appréciation d'abord crée la bonne volonté qui permet à une indication indirecte d'atterrir comme une aide et non comme une attaque.

L'image de la ruche explique pourquoi la critique se retourne contre vous : on ne peut pas extraire la douceur d'une ruche qu'on vient de renverser, et on ne peut pas extraire le changement d'une personne qu'on vient d'humilier. La louange d'abord n'est ni de la flatterie ni un sandwich manipulateur — elle rétablit le fait que votre considération pour la personne n'est pas en question, si bien que la correction peut porter sur l'acte, pas sur l'être. L'indirection protège ensuite leur fierté au moment de l'exposition. Les gens peuvent entendre presque n'importe quoi sur leur comportement si rien de leur valeur n'est en débat.

À essayer: Avant votre prochaine correction, nommez une chose que la personne fait vraiment bien — puis soulevez le problème par une question, pas par un verdict.

Avouez d'abord, demandez au lieu d'ordonner

Un contremaître du bâtiment est arrivé sur son chantier et a vu son équipe travailler sans casques. L'ordre direct — mettez-les, tout de suite — était là, à portée de main, et il aurait obtenu l'obéissance au prix du ressentiment ou la défiance. Au lieu de cela, il a demandé si les casques étaient inconfortables ou mal ajustés. Il leur a parlé avec amabilité, se positionnant comme un homme avec un problème à résoudre plutôt qu'un patron avec une règle à faire respecter. L'équipe a mis les casques, et elle l'a fait sans ressentiment. Les deux principes de Giblin derrière la scène : parlez de vos propres erreurs avant de critiquer l'autre, et posez des questions au lieu de donner des ordres directs.

Une question transfère la responsabilité du problème. « Pourquoi ne portez-vous pas les casques ? » force à la défense ; « Sont-ils inconfortables ? » invite à la collaboration, et l'équipe garde sa dignité tout en changeant son comportement. Admettre d'abord ses propres erreurs travaille la

même veine — cela aplanit le terrain pour que votre correction sonne comme une expérience partagée, pas comme de la supériorité. Les ordres produisent au mieux l'obéissance et au pire le sabotage ; les questions produisent l'adhésion. Le contremaître a obtenu le même résultat qu'un ordre aurait donné, sans le coût.

À essayer: Transformez un ordre direct que vous donneriez normalement en question : « Comment géreriez-vous cela ? » — et laissez-les répondre en premier.

Laissez-les sauver la face — et donnez-leur une réputation à la hauteur de laquelle vivre

Giblin donne à l'art de changer les gens deux de ses outils les plus puissants en rafale. D'abord : laissez l'autre sauver la face. Aucune correction ne doit acculer quelqu'un à une défaite publique, car celui qui perd la face s'enferme dans sa position ou tourne les talons — et dans les deux cas, rien ne s'améliore. Ensuite : donnez à l'autre une belle réputation à la hauteur de laquelle vivre. Dites à quelqu'un qu'il est réputé fiable, rigoureux ou généreux, et vous lui tendez un étalon qu'il s'efforcera de maintenir, car l'abandonner reviendrait à décevoir la bonne opinion que vous venez de lui prêter. Les deux gestes se marient naturellement : épargner son orgueil sur le moment, puis fixer une barre ambitieuse qu'il voudra atteindre de lui-même.

La face est la monnaie invisible de toute correction. Humiliez quelqu'un et il dépensera toute son énergie à recouvrer sa dignité au lieu de régler le problème. Une réputation, elle, est un miroir tendu vers le meilleur de soi — et la plupart des gens préfèrent grandir pour ressembler à ce reflet plutôt que de le contester. Ce qui surprend le lecteur, c'est que ce n'est pas de la manipulation ; c'est de l'exactitude. Vous nommez une capacité que la personne possède réellement et vous la laissez décider de l'honorer. Les menaces rapetissent ; les attentes élèvent.

À essayer: Dites cette semaine à l'un de vos collaborateurs les moins performants que vous l'avez toujours considéré comme l'une des personnes les plus fiables de votre équipe — puis observez ce qu'il en fait.

Louez chaque progrès et rendez la faute facile à corriger

Une femme a mené une longue bataille contre son fils à propos de ses ongles rongés. Les réprimandes n'avaient rien donné. Elle a donc changé de tactique : elle lui a offert une récompense s'il pouvait s'arrêter pendant une courte période — un objectif modeste et gagnable plutôt qu'une interdiction à vie. Il y est parvenu. Elle a salué cette réussite, et les encouragements l'ont porté plus loin, jusqu'à ce que l'habitude disparaisse entièrement. Les principes de Giblin traversent la scène : louez le moindre progrès et louez chaque progrès, soyez chaleureux dans votre approbation et prodiguez dans vos éloges, usez d'encouragements, et donnez à la faute l'apparence d'une chose facile à corriger. L'auteur énonce comme une vérité générale que la louange est au chaleureux esprit humain ce que le soleil est à la nature ; nous ne pouvons ni fleurir ni croître sans elle.

L'histoire des ongles montre pourquoi l'échelle compte dans le changement de comportement. « Arrêter pour toujours » est une montagne ; « arrêter pendant une semaine » est une marche, et

les marches, ça se gravit. Louez chaque progrès parce que chacun prouve que la personne peut changer — et une preuve, dite à voix haute, devient du carburant. Donner à la faute l'apparence d'une chose facile à corriger n'est pas du maquillage ; cela abaisse le coût perçu du premier pas. La phrase sur la lumière du soleil explique le mécanisme : la croissance est à la louange ce que la photosynthèse est à la lumière, et un enfant qu'on en prive ne devient pas plus dur, juste plus sombre.

À essayer: Choisissez une habitude que vous voulez voir changer chez quelqu'un et fixez une récompense pour une première petite étape — puis louez-la dès qu'elle est atteinte.

Rendez-les heureux de le faire

Giblin achève sa méthode pour changer les gens à sa destination logique : rendre l'autre heureux de faire ce que vous suggérez. Tout ce qui précède — les éloges, les questions, la face sauve, la réputation — converge vers cette condition finale, où l'obéissance cesse d'être une concession pour devenir un choix dont la personne se félicite. Cela boucle avec le principe de la Partie 1 : le seul moyen d'amener quiconque à faire quoi que ce soit est de lui en donner envie en faisant appel à son intérêt personnel. La différence entre un oui rancunier et un oui joyeux, c'est la différence entre un service rendu une fois et un partenariat qui dure.

Un oui joyeux vaut dix oui à contrecœur, parce qu'il se répète. Quand quelqu'un aime faire ce que vous avez demandé, il le refera sans qu'on le lui demande, dira aux autres que c'est son idée, et défendra l'arrangement contre ses propres doutes. La technique consiste à relier la demande à quelque chose que la personne désire sincèrement — reconnaissance, facilité, fierté, appartenance — de sorte que son intérêt personnel et votre objectif pointent dans la même direction. Ce n'est pas de la contrainte ; c'est de l'alignement. L'art de diriger les hommes, chez Giblin, ne s'achève pas dans l'obéissance mais dans l'enthousiasme.

À essayer: Avant de confier votre prochaine tâche, nommez un bénéfice concret que la personne retire à la faire — et livrez ce bénéfice de façon visible.

Les meilleures citations

- "Souvenez-vous que le nom d'une personne est, pour cette personne, le son le plus doux et le plus important dans n'importe quelle langue." - Les Giblin
- "Le principe le plus profond de la nature humaine est le désir d'être apprécié." - William James (cité par Les Giblin)
- "Un homme convaincu contre son gré garde la même opinion." - Les Giblin
- "Si vous voulez récolter du miel, ne renversez pas la ruche." - Les Giblin

Limites

Le livre s'appuie sur des anecdotes d'une époque révolue — des vendeurs, des contremaîtres et des directeurs d'hôtel sans nom — dont les récits sont vivants mais invérifiables, et certaines

techniques peuvent tourner à la flatterie si elles sont appliquées sans sincérité. Il suppose aussi un monde d'échanges en face à face et donne peu de pistes pour l'e-mail, les équipes à distance ou les cultures où la franchise prime sur la manière détournée. Les lecteurs en quête de références scientifiques ou de preuves rigoureuses n'en trouveront pas ici. Les principes tiennent debout ; l'emballage est mi-siècle et la preuve repose sur le récit, pas sur les données.

En une phrase

Tout le monde a faim de se sentir important — nourrissez cette faim honnêtement, et les gens vous accorderont leur coopération, leur effort et leur loyauté.

Pour qui

Quiconque travaille avec les autres — managers, commerciaux, enseignants, parents — et se heurte sans cesse à des frictions au lieu de la coopération. C'est particulièrement précieux si vous avez tendance à défendre votre point de vue plus durement face à la résistance, ou si vous peinez à corriger les autres sans les froisser.