

How to win friends and influence people

by dale carnegie · Language: FR

Summary by booksummaryai.com —

<https://booksummaryai.com/country/fr/how-to-win-friends-and-influence-people-resume>

Summary

En 60 secondes

Dale Carnegie soutient que bien se comporter avec les autres est une compétence, pas un don. Ses règles : ne jamais critiquer, exprimer une appréciation sincère, parler de ce que l'autre personne désire, et s'intéresser sincèrement à elle. Quand vous devez changer quelqu'un, posez des questions, admettez d'abord vos propres défauts, et laissez-lui la possibilité de sauver la face. Tout le livre repose sur un seul moteur : les gens ont soif de se sentir importants, et vous pouvez leur offrir cela gratuitement.

Pourquoi le lire

C'est le livre dont presque tous les titres de développement personnel ultérieurs se sont inspirés, et il fonctionne encore parce qu'il vous demande de changer d'abord votre propre comportement. Lisez-le si vous gérez quelqu'un, vendez quoi que ce soit, ou finissez sans cesse vos conversations dans des impasses. Il récompense une lecture par chapitres — une partie par semaine — et l'application réelle des principes sur de vraies personnes.

Les idées clés

Même un tueur se croit quelqu'un de bien

New York : « Two Gun » Crowley vient de tuer un policier et d'en blesser un autre. Des centaines d'officiers le coincent dans l'appartement de sa petite amie sur West End Avenue ; la fusillade fait rage jusqu'à son arrestation. Quand la police le fouille, elle trouve un mot qu'il avait écrit : « À qui de droit : sous ma veste bat un cœur las, mais bon — un cœur qui ne voudrait faire de mal à personne. » Al Capone a dit à peu près la même chose : « J'ai passé les meilleures années de ma vie à offrir aux gens des plaisirs légers, à les aider à passer du bon temps, et tout ce que je reçois en retour, ce sont des insultes, l'existence d'un homme traqué. » Ni l'un ni l'autre ne s'est blâmé pour quoi que ce soit.

Si un tueur de flic et Al Capone ne peuvent pas se condamner eux-mêmes, votre collègue qui a bâclé le rapport ne le peut pas non plus. La critique met les gens sur la défensive et les pousse à se justifier en toute hâte ; elle ne change rien. Carnegie s'appuie sur la découverte de B.F. Skinner selon laquelle les animaux récompensés pour un bon comportement apprennent plus vite et retiennent davantage que les animaux punis. Aussi la première règle ne coûte rien et rapporte tout : ne critiquez pas, ne condamnez pas, ne vous plaignez pas.

À essayer: Cette semaine, quand quelqu'un fait une erreur, mordez votre langue et ne dites rien de critique — remarquez comment, de toute façon, il se justifie si vous le faites.

Le talent à un million de dollars, c'était de dire merci

Andrew Carnegie payait Charles Schwab un million de dollars par an pour diriger United States Steel — une somme presque inouïe pour l'époque. Interrogé sur ce point, Schwab répondit qu'il était payé surtout pour son aptitude à manier les gens. Ses propres mots : « Je considère ma capacité à susciter l'enthousiasme parmi mes collaborateurs comme le plus grand atout que je possède, et la façon de développer le meilleur qui est en une personne, c'est l'appréciation et l'encouragement. » Carnegie y associe cette phrase de William James : « Le principe le plus profond de la nature humaine, c'est le désir d'être apprécié. »

L'homme de l'acier le mieux payé d'Amérique n'était pas payé pour la métallurgie ; il était payé pour faire sentir aux gens qu'ils comptaient. C'est là l'étrange arithmétique de l'appréciation : elle ne vous coûte rien, prend quelques secondes, et nourrit la faim la plus profonde que William James ait su nommer. Le hic, c'est le mot « sincère » — la flatterie se fait repérer et on la jette, tandis que l'appréciation honnête se garde en mémoire pendant des années. La plupart d'entre nous sont avares de la chose même dont ils veulent le plus pour eux-mêmes.

À essayer: Choisissez une personne qui vous a aidé cette semaine et dites-lui précisément ce qu'elle a fait et pourquoi cela a compté.

Vendez la pêche, pas le poisson

Un garçon de trois ans refusait de prendre son petit déjeuner. Ses parents ont tout essayé — gronder, supplier, tout le répertoire parental épuisé. Rien n'y faisait. Puis ils ont remarqué que le garçon adorait imiter son père. Un matin, ils l'ont assis sur une chaise pour qu'il prépare lui-même les céréales du petit déjeuner. Soudain, le repas a compté pour lui ; il en a pris deux portions sans faire d'histoires, parce que le processus était devenu le sien.

La seule façon d'influencer qui que ce soit, c'est de parler de ce qu'il veut et de lui montrer comment l'obtenir. Les parents n'ont pas gagné en poussant plus fort vers ce qu'ils voulaient (un enfant nourri) ; ils ont gagné en donnant au garçon l'envie de la chose elle-même. C'est le pivot que la plupart des tentatives de persuasion manquent : partir du désir ardent de l'autre, puis y rattacher votre demande. Quand vous présentez tout sous votre propre angle, vous ne faites que vous parler à vous-même.

À essayer: Avant votre prochaine demande à qui que ce soit, notez ce que la personne y gagne à dire oui — puis commencez par là.

Roosevelt veillait tard à lire sur votre passion

La veille de l'arrivée d'un visiteur, Theodore Roosevelt veillait tard à étudier le seul sujet qu'il savait intéresser ce visiteur. Dès le matin, il pouvait en parler avec aisance — et l'invité repartait ébloui par la conversation. Carnegie y associe une phrase du poète romain Publilius Syrus : «

Nous nous intéressons aux autres quand ils s'intéressent à nous. » La formule derrière les deux : devenez sincèrement intéressé par les autres, et parlez en fonction de leurs intérêts, pas des vôtres.

L'homme le plus puissant d'Amérique faisait ses devoirs pour un invité à dîner, et cela lui rapportait en loyauté et en admiration. L'astuce ne fonctionne que parce qu'elle n'en est pas une — la phrase de Syrus se retourne dans les deux sens, car les gens sentent l'intérêt joué. Une curiosité sincère pour les passions de quelqu'un est le plus court chemin pour être le bienvenu partout. Deux chapitres martèlent le même geste sous des angles différents : d'abord se soucier, ensuite parler leur langue.

À essayer: Avant de rencontrer quelqu'un cette semaine, passez dix minutes à apprendre une chose qui le passionne et demandez-lui de vous en parler.

Votre prénom est le plus doux des sons que vous entendrez jamais

Jim Farley prétendait pouvoir appeler cinquante mille personnes par leur prénom. Ce talent l'a aidé à mettre Franklin D. Roosevelt sur la route de la Maison-Blanche lors de l'élection de 1932. Carnegie place à côté de cela l'outil le plus simple de tous : le sourire, qui dit « Je vous aime bien. Vous me rendez heureux. Je suis content de vous voir. » Ensemble, ils font la bonne première impression.

Le nom d'une personne est, pour elle, le son le plus doux et le plus important dans n'importe quelle langue — et Farley considérait cinquante mille noms comme valant la peine d'être mémorisés parce qu'ils l'étaient. Le sourire compte pour la même raison : il signale le plaisir de voir quelqu'un avant qu'un mot ne soit prononcé. Ni l'un ni l'autre ne coûtent de l'argent ou du génie, c'est pourquoi on les saute si souvent. Se souvenir d'un nom dit « tu as été enregistré comme une personne », et presque rien d'autre ne le dit aussi vite.

À essayer: Quand vous rencontrez quelqu'un de nouveau aujourd'hui, répétez son prénom dans la conversation pour qu'il reste.

Elle n'a presque rien dit et a gagné la soirée

Lors d'un dîner, une femme se trouva assise près d'un botaniste célèbre. Elle écouta attentivement pendant des heures tandis qu'il déployait son savoir sur son travail, l'encourageant au passage, ne disant presque rien elle-même. Quand le botaniste partit, il dit à l'hôte qu'elle était une « interlocutrice des plus intéressantes ». Elle avait à peine prononcé une phrase complète de toute la soirée.

Le botaniste repartit convaincu d'avoir rencontré un brillant causeur, alors que la femme avait simplement été une brillante auditrice. Encouragez les autres à parler d'eux-mêmes et ils vous donneront leur meilleur matériau — et vous créditeront pour la soirée. Écouter est la compétence sociale la plus rare précisément parce que tout le monde attend son tour de parler. Vous pouvez être fascinant en restant surtout silencieux et en demandant ce qui s'est passé

ensuite.

À essayer: Dans votre prochaine conversation, posez une question de relance pour chaque affirmation que vous faites sur vous-même.

On ne peut pas gagner une dispute

Carnegie ouvre la troisième partie avec l'affirmation franche que la seule façon d'avoir le dessus dans une dispute est de l'éviter. Il déclare : « Un homme convaincu contre son gré garde la même opinion. » La règle complémentaire dit de ne jamais dire « Vous avez tort » — montrez du respect pour les opinions à la place, selon Lord Chesterfield : « Soyez plus sage que les autres si vous le pouvez ; mais ne le leur dites pas. »

Une dispute se termine de deux façons, et les deux sont des pertes : vous êtes battu en rhétorique, ou vous gagnez et l'autre vous en veut et s'enfonce. La phrase que Carnegie cite explique pourquoi — la persuasion par la force laisse la volonté intacte. Éviter le combat n'est pas de la lâcheté ; c'est reconnaître que les opinions changent rarement sous le feu. Si vous devez être en désaccord, faites-le sans jamais prononcer les deux mots qui mettent fin à la coopération : « vous avez tort ».

À essayer: La prochaine fois que quelqu'un a tort en ligne ou à table, laissez tomber une fois et observez ce qu'il advient de la relation.

Avouez vite, avant qu'ils ne le disent

Troisième principe de Carnegie pour changer les gens sans offenser : si vous avez tort, avouez-le rapidement et avec emphase. Pas à contrecœur, pas après que les preuves vous y obligent — rapidement, et avec plus de force que l'accusateur n'en userait.

Se précipiter pour se condamner soi-même vole le script du procureur. Quand vous le dites en premier et que vous le dites fort, l'autre personne n'a plus rien à attaquer et commence généralement à s'adoucir, voire à vous défendre. Attendre d'être pris transforme une erreur en impasse. L'aveu emphatique est le moyen le moins cher de racheter le respect après une bétise.

À essayer: Si vous remettez depuis longtemps à assumer une erreur, avouez-la aujourd'hui — en premier, et sans excuses.

Obtenir des « oui, oui » avant de contredire

Carnegie empile quatre gestes pour faire changer d'avis sans friction. Commencez d'un ton amical — la réplique de Lincoln : « Une goutte de miel attrape plus de mouches qu'un gallon de fiel. » Socrate gagnait ses arguments en posant des questions auxquelles son interlocuteur devait acquiescer, le conduisant pas à pas vers une conclusion qu'il aurait combattue si on l'avait énoncée d'emblée. Laissez l'autre faire la plus grande partie du discours. Et le colonel Edward M. House a influencé le président Woodrow Wilson en semant des idées si subtilement que Wilson les croyait siennes.

Chacun de ces gestes fonctionne en s'effaçant devant l'autre. Une ouverture amicale abaisse les défenses ; une série de petits accords crée un élan qui rend le « oui » final inévitable ; le silence les laisse se convaincre eux-mêmes ; et une idée qu'ils croient être la leur sera défendue comme un bien propre. La méthode de House avec Wilson en est la version extrême — l'influence à son état pur ne laisse aucune empreinte. Le fil commun : on ne peut pas pousser les gens à accepter, mais ils y marcheront volontiers s'ils croient mener la danse.

À essayer: Dans votre prochain désaccord, ouvrez avec deux questions auxquelles l'autre répondra oui avant d'exposer votre point de vue.

La phrase qui arrête les querelles, et les deux raisons pour lesquelles nous agissons

Carnegie propose une phrase magique qui met fin aux disputes et crée de la bienveillance : « Je ne vous en veux pas le moins du monde de ressentir ce que vous ressentez. À votre place, j'éprouverais sans nul doute exactement la même chose. » Il l'appuie sur l'observation de Kenneth M. Goode : votre intérêt vif pour vos propres affaires trouve son écho dans l'intérêt tiède que tout le monde porte aux vôtres. Puis l'intuition de J. Pierpont Morgan : une personne a généralement deux raisons d'agir — une qui sonne bien et une vraie. Puisque nous sommes tous des idéalistes au fond, faites appel au motif le plus noble.

La sympathie fonctionne parce qu'elle ne coûte rien à accorder et signifie tout à recevoir — chacun est le héros de sa propre histoire, alors dites-lui que vous comprenez pourquoi. La règle des deux raisons de Morgan est la moitié la plus étrange et la plus utile : les gens connaissent leur vrai motif, donc en débattre est inutile ; mais la raison flatteuse et idéaliste est celle sur laquelle ils agiront si vous la leur offrez. Donnez à quelqu'un une noble lecture de son propre comportement et il s'en montrera souvent digne. Cela sonne cynique et fonctionne comme une générosité.

À essayer: La prochaine fois qu'un client ou un collègue est furieux, ouvrez avec « Je ne vous en veux pas le moins du monde » et le pensez — puis résolvez le problème.

Écrire un « 6 » à la craie sur le sol

Charles Schwab entra dans une aciérie dont l'équipe produisait médiocrement. Il demanda à l'équipe de jour combien de coulées elle avait faites. « Six », répondit-on. Schwab écrivit un grand « 6 » à la craie sur le sol et s'en alla. L'équipe de nuit arriva, vit le « 6 », et en fit sept — que Schwab inscrivit à son tour. Bientôt l'aciérie menait toute l'usine. Schwab expliqua : « La manière de faire faire les choses est de stimuler l'émulation. Non pas de manière sordide, mercantile, mais par le désir de surpasser. »

Un morceau de craie a fait ce que sermons et menaces n'avaient pu, parce qu'il a transformé la production en concours visible. Dramatisez vos idées — le cinéma et la télévision vendent par le spectacle, et vous devriez en faire autant — et quand le drame ne suffit plus, lancez un défi. Le désir de surpasser l'emporte sur le désir d'être payé, selon Schwab, car personne ne se vante d'un salaire. Rendez l'accomplissement visible et compétitif, et les gens le poursuivront de leur

propre initiative.

À essayer: Rendez un objectif d'équipe visible cette semaine — un chiffre sur un tableau que tout le monde peut voir et battre.

D'abord louer, ensuite la faute

Calvin Coolidge, président, commença une lettre à sa secrétaire par un éloge de son travail avant de mentionner une erreur mineure. Charles Schwab surprit des employés fumant sous un panneau « Interdiction de fumer » ; au lieu d'une réprimande, il offrit à chacun un cigare et dit : « Je vous saurai gré, les gars, de fumer ceux-ci dehors. » Carnegie lui-même engagea sa nièce Josephine comme secrétaire, et quand il devait la corriger, il commençait par : « Vous avez fait une erreur, Josephine, mais Dieu sait qu'elle n'est pas pire que bien des erreurs que j'ai faites. »

Trois corrections différentes, une même architecture : amortir le choc avant qu'il ne frappe. L'éloge ouvre l'oreille ; l'indirection laisse le message arriver sans défaite publique ; et avouer d'abord ses propres erreurs place critique et critiqué du même côté de la table. Rien de tout cela ne cache la critique — le cigare dit toujours « vous avez enfreint la règle » — il la délivre simplement sans le dard qui fait s'entêter les gens. L'ordre des opérations est tout l'artifice.

À essayer: Avant votre prochain retour, nommez une chose que la personne fait réellement bien — puis faites votre correction.

Demander, pas ordonner ; leur laisser leur dignité

Owen D. Young ne donnait jamais d'ordre. Il disait : « Vous pourriez envisager ceci », ou « Pensez-vous que cela fonctionnerait ? » — et le travail se faisait. General Electric a été confronté à un problème plus délicat : Charles Steinmetz, ingénieur brillant mais difficile, a été licencié. On lui a donné le nouveau titre de « Ingénieur conseil de la General Electric Company », on lui a laissé son bureau et son salaire, afin qu'il puisse sauver la face.

Les questions obtiennent l'obéissance, les ordres obtiennent le ressentiment, car une question laisse à l'autre la propriété de la décision. Le départ de Steinmetz montre le même respect appliqué aux fins de parcours : personne n'a eu à perdre la face pour que l'entreprise obtienne ce dont elle avait besoin. Les deux manœuvres supposent que l'orgueil de l'autre est une force réelle dont il faut tenir compte. Dépenser un peu de dignité pour préserver beaucoup de bonne volonté.

À essayer: Transformez un ordre direct que vous donneriez normalement en « Pensez-vous que cela fonctionnerait ? » et voyez ce qui se passe.

Donner au chien un bon nom

Carnegie raconte l'histoire d'un dresseur d'animaux qui récompense un phoque d'un poisson pour le moindre progrès — soyez « chaleureux dans vos approbations et prodigues dans vos éloges ». Une femme dont la bonne était médiocre cuisinière a dit à cette bonne qu'elle était une

excellente cuisinière ; la bonne s'est mise à être à la hauteur de cette réputation. Un professeur de danse a dit à une nouvelle élève qu'elle avait un sens naturel du rythme, et les progrès de l'élève ont été rapides. Le principe de clôture : rendre l'autre heureux de faire la chose que vous suggérez.

Le dernier tronçon du livre est tout en élan : louez chaque progrès, si petit soit-il, car le progrès récompensé est le progrès répété. Dire à quelqu'un qu'il est déjà doué pour quelque chose lui confie une réputation à protéger, et les gens se donnent du mal pour la protéger. L'encouragement rend la faute facile à corriger, ce qui importe plus que la correction elle-même. Terminez en attachant un bénéfice sincère à la demande, afin que la personne s'en aille ravie plutôt qu'obéissante.

À essayer: Repérez cette semaine quelqu'un en train de progresser — même légèrement — et louez ce progrès à voix haute, immédiatement.

Les meilleures citations

- "Le principe le plus profond de la nature humaine est le désir d'être apprécié." - William James
- "Un homme convaincu contre son gré garde la même opinion." - Dale Carnegie
- "Une goutte de miel attrape plus de mouches qu'un gallon de fiel." - Abraham Lincoln
- "Je vous saurai gré, les gars, d'aller fumer ceux-ci dehors." - Charles Schwab

Limites

Les exemples datent des années 1930, et certaines anecdotes semblent lissées au point de relever du folklore — les vrais milieux de travail sont plus chaotiques qu'un « 6 » tracé à la craie sur un plancher. Les principes peuvent glisser vers la performance : sourire, retenir les noms, approuver avec enthousiasme — fait sans sincérité, c'est de la manipulation, et des critiques le disent depuis des décennies. Le livre dit aussi peu de choses sur les déséquilibres de pouvoir, les problèmes structurels, ou les situations où l'autre refuse simplement de coopérer. Considérez-le comme un ensemble d'habitudes à pratiquer honnêtement, pas comme un script à réciter.

En une phrase

Les gens ont soif de se sentir importants ; offrez-leur donc une appréciation sincère, leur propre nom, leurs propres idées, et un moyen facile d'avoir raison — et ils déplaceront des montagnes pour vous.

Pour qui

Toute personne dont le succès dépend du « oui » des autres — managers, vendeurs, enseignants, et quiconque est las des discussions sans issue. C'est particulièrement utile si vous débutez dans la conduite des autres et n'avez pas encore développé vos propres instincts pour les gérer.