

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

La thèse centrale de Dale Carnegie : on traite avec les gens en gérant leur ego, pas leur logique. Ne critiquez jamais, car même « Two Gun » Crowley et Al Capone rejetaient la faute sur tout le monde sauf sur eux-mêmes. Faites sentir aux gens leur importance par une appréciation sincère, leur propre nom et une vraie écoute. Quand vous devez faire changer les esprits, évitez les disputes, avouez vite vos propres torts et laissez les autres croire que votre idée est la leur. Pour diriger, félicitez d'abord, posez des questions au lieu de donner des ordres, et donnez aux gens une réputation à la hauteur de laquelle vivre.

Pourquoi le lire

C'est le livre dont presque tous les guides modernes de communication et de leadership s'inspirent discrètement. Il compte si votre journée consiste à persuader qui que ce soit : des clients, des collègues, des enfants, des beaux-parents. Les exemples de Carnegie ont vieilli, mais les mécanismes de l'ego, des éloges et de l'attention n'ont pas changé depuis 1936. Lisez-le pour remarquer à quel point les gens se critiquent rarement eux-mêmes, et jusqu'où un intérêt sincère pour autrui peut réellement vous mener.

Les idées clés

Le condamné qui se croyait un brave type

Cent cinquante policiers coincèrent « Two Gun » Crowley dans l'appartement de sa petite amie sur West End Avenue, à New York. Après une fusillade, ils le capturèrent. En prison, Crowley écrivit une lettre : « Sous ma veste bat un cœur las, mais un cœur bon — un cœur qui ne voudrait faire de mal à personne. » Al Capone 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 un bon moment, et tout ce que je récolte, c'est des insultes, l'existence d'un homme traqué. » Même Abraham Lincoln, après Gettysburg, écrivit au général Meade une lettre cinglante pour lui reprocher de n'avoir pas poursuivi l'armée de Lee, puis ne l'envoya jamais ; on la retrouva parmi ses papiers après sa mort.

Si des gangsters qui ont abattu des gens de sang-froid ne peuvent pas admettre leur faute, votre collègue qui a manqué son deadline ne le fera pas non plus. La critique met les gens sur la défensive, blesse leur précieux orgueil et les pousse à redoubler d'efforts pour se justifier.

Lincoln apprit que la critique acerbe était presque toujours vaine, et il avait plus de raisons d'en vouloir qu'à autrui que vous. L'habitude à briser n'est pas l'impolitesse ; c'est le réflexe de désigner les fautes en s'attendant à ce que l'amélioration suive.

À essayer: Cette semaine, quand quelqu'un fait une erreur, avalez une fois la correction et observez ce qu'il fait sans elle.

Le sourire de reconnaissance à un million de dollars

Edward T. Bedford, associé de John D. Rockefeller, sauva l'entreprise d'une perte de 2 000 000 de dollars grâce à un seul achat en Amérique du Sud. Rockefeller le félicita, mais passa entièrement sous silence l'argent. Il félicita plutôt Bedford d'avoir convaincu sa femme d'investir, car c'était là ce dont Bedford était réellement fier. Pendant ce temps, Charles Schwab touchait 1 000 000 de dollars par an d'Andrew Carnegie, en grande partie pour son talent avec les gens. Schwab dit : « Je considère ma capacité à susciter l'enthousiasme parmi mes collaborateurs comme mon plus grand atout, et la façon de développer le meilleur qui est en une personne, c'est l'appréciation et l'encouragement. »

L'appréciation ne fonctionne que si elle porte sur ce dont l'autre est secrètement fier. Rockefeller aurait pu réciter le chiffre de 2 000 000 de dollars ; il trouva plutôt le vrai trophée. Notez la différence entre la flatterie et la vraie reconnaissance : la flatterie dit à l'auditeur ce qu'il veut entendre pour votre bénéfice, l'appréciation dit ce que vous observez honnêtement pour le sien. Schwab n'était pas payé un million de dollars pour connaître l'acier. Il était payé pour donner aux gens l'envie de faire de leur mieux.

À essayer: Remerciez aujourd'hui quelqu'un pour quelque chose de précis dont il serait fier, pas pour ce qui vous a aidé.

La lettre à 5 dollars qui fit écrire deux garçons à leur famille

Le professeur Harry A. Overstreet écrivit dans son livre « Influencing Human Behavior » : « L'action naît de ce que nous désirons fondamentalement... la seule façon sur terre d'influencer les autres est de parler de ce qu'ils veulent et de leur montrer comment l'obtenir. » Andrew Carnegie le prouva par un tour de famille. Sa belle-sœur s'inquiétait de ses deux garçons à Yale, trop occupés pour écrire à la maison. Carnegie proposa de leur écrire une lettre et mentionna au passage qu'il leur envoyait 5 dollars chacun, puis oublia délibérément de joindre l'argent. Les garçons répondirent aussitôt pour demander où était le billet de 5 dollars manquant.

Les garçons ignorèrent le devoir et le sentiment familial, mais cinq dollars manquants obtinrent une réponse immédiate. C'est tout le secret : personne n'agit pour vos raisons, seulement pour les siennes. Avant de demander quoi que ce soit à qui que ce soit, traduisez votre demande en son désir à lui. Le pêcheur appâte l'hameçon avec des vers, pas avec le dessert qu'il aime lui-même. Cela paraît cynique jusqu'à ce qu'on réalise que c'est aussi la seule façon honnête de persuader, car cela vous oblige à comprendre réellement l'autre.

À essayer: Avant votre prochaine demande, notez ce que l'autre personne gagne à dire oui.

Le chien qui n'a jamais travaillé un seul jour

Le chien est le seul animal qui n'a pas besoin de travailler pour vivre. Une poule pond des œufs, une vache donne du lait, mais un chien gagne sa vie en ne donnant rien que de l'amour.

Theodore Roosevelt saluait chaque visiteur de la Maison-Blanche, du cow-boy au diplomate, en se préparant pour lui. Son valet James Amos dit que Roosevelt en savait plus sur le métier de forgeron que le forgeron lui-même, parce qu'il s'y était documenté la veille au soir.

L'intérêt accordé est la monnaie la moins chère et la plus fiable des relations humaines, et elle est rare précisément parce que chacun thésaurise son attention pour l'impression qu'il veut produire. Roosevelt ne simulait pas la curiosité ; il faisait ses devoirs, et c'est ce que l'intérêt sincère donne en pratique. Le chien a compris ce que la plupart des humains ne comprennent jamais : l'affection donnée librement achète plus d'accueil que n'importe quelle performance d'imposant.

À essayer: Choisissez une personne que vous verrez cette semaine et apprenez une chose qui lui tient à cœur avant de lui parler.

Le directeur de campagne qui connaissait 50 000 prénoms

Jim Farley, directeur de campagne de Franklin D. Roosevelt, pouvait se rappeler les noms complets de 50 000 personnes. Il attribuait sa réussite politique à ce talent, disant que l'homme moyen s'intéresse davantage à son propre nom qu'à tous les autres noms de la terre réunis. Andrew Carnegie jouait la même carte dans les affaires. Il baptisa une nouvelle aciérie « J. Edgar Thomson Works » en hommage au président de la Pennsylvania Railroad. Thomson en fut flatté, et le chemin de fer acheta dès lors ses rails d'acier à l'usine de Carnegie.

Un nom n'est pas une étiquette ; c'est la poignée de l'identité tout entière d'une personne. Se le rappeler signale qu'elle existe comme individu dans votre esprit, et c'est précisément ce sentiment que chacun poursuit. Carnegie alla plus loin et fit du nom une stratégie commerciale, troquant une flatterie qui ne lui coûtait rien contre un contrat avec un chemin de fer. Si un magnat de l'acier pouvait mémoriser des noms pour en tirer profit, vous pouvez apprendre les noms à votre prochaine réunion.

À essayer: Quand vous rencontrez quelqu'un, répétez son nom une fois dans la conversation pour qu'il survive à la poignée de main.

L'invité du dîner qui ne dit presque rien

Un dîner à New York. Carnegie se retrouve assis à côté d'un botaniste, et l'homme s'emballe : plantes exotiques, jardins d'intérieur. Carnegie parvient à peine à placer un mot. Il se contente d'écouter. Quand la soirée s'achève, le botaniste se tourne vers l'hôte et rend son verdict : Carnegie est un « interlocuteur des plus intéressants ».

Vous pouvez vous forger la réputation d'un grand causeur sans parler. L'attention est si rare que celui qui se contente de la recevoir, de l'encourager et d'en redemander quitte la conversation rayonnant — et vous crédite du monologue qu'il a lui-même prononcé. La plupart des « causeurs ennuyeux » ne sont pas des bavards ennuyeux ; ce sont des gens à qui personne n'a jamais écouté. Encouragez les autres à parler d'eux-mêmes et vous ne manquerez jamais de matière, car ils arrivent chargés de toute une vie.

À essayer: À votre prochain dîner, posez une question, puis seulement des questions de relance pendant dix minutes d'affilée.

L'employée et la belle chevelure brune

Un grand magasin à New York. Une employée vient de finir de servir une cliente, et celle-ci lui dit : « Je suis désolé d'avoir pris votre temps, madame, mais je veux que vous sachiez que je trouve vos cheveux du plus beau brun que j'aie jamais vu. » La cliente, décontenancée, avoue qu'elle a toujours voulu des cheveux de cette couleur exacte. Puis elle sort avec un compliment qui n'a rien coûté.

Le compliment ne coûta rien à l'employée, et pourtant la cliente s'en souvint, car la reconnaissance sincère de l'existence d'une personne est plus rare que n'importe quelle remise. Ce n'est pas de la flatterie ; c'est la décision délibérée de trouver quelque chose de réel à valoriser chez chacun de vos interlocuteurs, puis de le dire à voix haute. Faites sentir à l'autre son importance — et faites-le sincèrement — car les gens sentent la différence entre l'admiration et une tactique de vente.

À essayer: Adressez cette semaine un compliment sincère et précis à un inconnu ou à un employé, puis observez son visage.

L'inspecteur des impôts qui réduisit lui-même sa facture

Frederick S. Parsons, consultant en fiscalité, eut un différend avec un inspecteur des impôts au sujet d'une dette de 9 000 dollars. Parsons laissa l'inspecteur parler. Puis il dit la dernière chose qu'un expert est censé dire : « J'ai réfléchi à ce que vous m'avez dit, et je constate que j'avais tort. » L'inspecteur s'adoucit, réexamina lui-même le dossier et réduisit l'impôt.

Dès que l'inspecteur cessa de défendre sa position, il eut la place de la reconsidérer — ceux qui se sentent attaqués s'enferment, ceux qui se sentent écoutés se détendent. Éviter la dispute n'est pas une capitulation ; c'est dégager le terrain pour que les faits fassent le travail. Ne dites jamais « Vous avez tort », même quand vous détenez la preuve, car cette phrase déplace le sujet de la question vers la dignité de la personne.

À essayer: La prochaine fois que vous êtes certain que quelqu'un a tort, demandez-lui comment il voit les choses au lieu de le corriger.

The dog walker who talked himself out of a ticket

A policeman in New York caught a man walking his dog without a leash in a park. Instead of making excuses, the man preemptively admitted he was wrong and had no excuse. The policeman, disarmed by the admission, let him off with a warning instead of a ticket.

Say what your critic is going to say, before they say it, and you steal their ammunition. A self-inflicted criticism satisfies the judge; a defended one inflames them. The dog walker understood that the policeman wanted acknowledgment, not a fight, and gave it to him in the first sentence. Admitting fault quickly and emphatically feels like losing, but it's often the fastest route to being let off, in parks and in meetings alike.

À essayer: When you've made a mistake at work, name it to your boss before anyone else does.

Socrates and the string of yeses

Socrates faces an opponent, and he doesn't touch the disputed point. Instead he asks a chain of small questions his rival can only answer one way: yes. Another yes. Another. By the time Socrates arrives at the conclusion the man had previously rejected, the man agrees to it—because he's been agreeing the whole way there.

Every 'no' is a commitment the other person now has to defend with their pride; every 'yes' is a step they took themselves. So the skilled persuader never asks for the big concession first. They start with questions so obviously answerable that agreement is nearly automatic, and momentum does the rest. Get the other person saying 'yes, yes' immediately, and by the time the real issue appears, they're already halfway across the bridge.

À essayer: Open your next pitch with a question your listener can only answer yes to.

The hat buyer who ordered while talking

Henrietta, a sales representative for a New York hat manufacturer, let a buyer talk for ten minutes about his problems with the hats. The buyer then placed an order for \$1,600 worth of hats, the largest order the firm had ever received from that store.

Henrietta closed the biggest order the firm had ever received from that store by doing the hardest thing in sales: shutting up. Letting the other person do a great deal of the talking isn't passivity; it's diagnosis. While they talk, they work through their own objections, and you learn exactly what they need to hear. The silence felt like losing time. It was actually the sale happening.

À essayer: In your next negotiation, count to ten before responding and let them fill the gap.

The chalk number that beat the foreman

Charles Schwab had a mill manager whose workers were not meeting production quotas. Schwab asked for a piece of chalk and wrote a large '6' on the floor, indicating the day shift's output. The night shift saw it, asked what it meant, and when they outproduced the day shift, wrote a '7'. Production soared.

Throw down a challenge when reasoning and rewards have failed, because the desire to excel is a hunger that outlasts both. Schwab turned output into a visible scoreboard and let competitive pride do the rest.

À essayer: Make one team metric visible this week and let the team compete against yesterday's number.

Coolidge's compliment before the correction

Calvin Coolidge, as President, praised his secretary for her attire, then said, 'Now don't you think you could use a different kind of punctuation in these letters?' The praise came first, so the criticism landed as guidance instead of an attack.

Praise first isn't a trick to soften the blow; it's an accurate statement of the whole truth. People are more than their latest error, and leading with the error makes them feel defined by it. Begin with praise and honest appreciation, and the listener stays open long enough to hear the correction. The order of two sentences can decide whether the second one is heard at all.

À essayer: Before your next piece of feedback, say one true thing the person does well, first.

The maid who became punctual

A woman in Bridgeport, Connecticut, had a maid who was a poor worker. Instead of firing her, the woman told her, 'You are a fine cook and a good housekeeper, but you are not punctual.' Given a reputation to live up to, the maid improved her punctuality.

Giving a person a fine reputation to live up to costs nothing and does what criticism never does: it gives them something to protect rather than something to avenge.

À essayer: Tell one underperformer exactly which of their strengths you'd hate to lose.

Les meilleures citations

- « Sous ma veste, il y a un cœur fatigué, mais un cœur bon — un cœur qui ne ferait de mal à personne. » - "Two Gun" Crowley

- "Je considère ma capacité à susciter l'enthousiasme parmi mes collaborateurs comme mon plus grand atout, et la meilleure façon de développer ce qu'il y a de meilleur en une personne, c'est l'appréciation et l'encouragement." - Charles Schwab

- "L'action naît de ce que nous désirons fondamentalement... la seule façon au monde d'influencer les autres est de parler de ce qu'ils veulent et de leur montrer comment l'obtenir." - Professor Harry A. Overstreet

- "Je suis désolé de vous avoir pris de votre temps, madame, mais je veux que vous sachiez que je trouve vos cheveux du plus beau châtain que j'aie jamais vu." - a New York department store clerk

Limites

Les exemples datent de près d'un siècle, et certains paraissent désuets ou manipulateurs si on les applique sans la sincérité que Carnegie ne cesse de réclamer. Le livre suppose la bonne foi de tous les côtés ; il offre peu de pistes face à de véritables acteurs de mauvaise foi ou dans les situations où la réponse honnête est la confrontation. Ses conseils penchent vers le monde du travail et l'ascension sociale, et les anecdotes sont choisies pour flatter les principes, alors comptez sur la recherche moderne si vous voulez des preuves rigoureuses. L'esprit tient bon ; les études de cas demandent une pincée de charme d'époque.

En une phrase

Les gens n'agissent pas pour vos raisons, alors cessez de critiquer, commencez à apprécier, et faites de leurs désirs votre point de départ.

Pour qui

Toute personne dont le métier repose sur d'autres êtres humains — managers, vendeurs, enseignants, conjoints — surtout ceux qui gagnent les disputes et perdent les gens. Il s'adresse aussi au critique discret qui sommeille en chacun de nous : si vous avez déjà corrigé quelqu'un et vu ce dernier s'enfoncer davantage dans son erreur, ce livre a été écrit pour vous.